



Instituto Superior de Economia e Gestão

UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

DESDE 1911

# **MESTRADO**

## **GESTÃO E ESTRATÉGIA INDUSTRIAL**

### **TRABALHO FINAL DE MESTRADO**

#### **DISSERTAÇÃO**

**ACÇÃO ESTRATÉGICA EM REDES:  
INFLUENCIAR POSIÇÕES ATRAVÉS DA MOBILIZAÇÃO  
DE FORNECEDORES**

**GUILHERME CONSTANT BLATTMANN DE AZAMBUJA ZUZARTE**

**OUTUBRO 2012**



Instituto Superior de Economia e Gestão

UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

DESDE 1911

# **MESTRADO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA INDUSTRIAL**

## **TRABALHO FINAL DE MESTRADO DISSERTAÇÃO**

**ACÇÃO ESTRATÉGICA EM REDES:  
INFLUENCIAR POSIÇÕES ATRAVÉS DA MOBILIZAÇÃO  
DE FORNECEDORES**

**GUILHERME CONSTANT BLATTMANN DE AZAMBUJA ZUZARTE**

**ORIENTAÇÃO:**

**PROFESSOR DOUTOR JOÃO JOSÉ QUELHAS MESQUITA MOTA**

**OUTUBRO 2012**

## **Agradecimentos**

Por toda a confiança, ajuda e motivação no decorrer deste longo trabalho, um especial agradecimento ao Professor Doutor João Mota.

Pela enorme disponibilidade e abertura, um obrigado a quem contribuiu directamente para a construção do estudo de caso.

Mais importante ainda, agradeço à minha família, aos meus amigos e aos meus colegas de mestrado, com quem tive a oportunidade de partilhar esta rica experiência.

## **Resumo**

Perante uma alteração que pode afectar a estrutura de uma rede, uma empresa actua estrategicamente para influenciar a sua posição e as de outros actores. Para tal, em primeiro lugar, pode ser necessário assumir um papel de mobilizadora da rede, nomeadamente, de actores e dos seus recursos. Através de um estudo de caso singular, procurou-se analisar como é que uma empresa, na iminência do aumento da competição na rede, tenta reforçar a sua posição, mobilizando os seus fornecedores. Concluiu-se que, na ausência de garantias satisfatórias no relacionamento, a mobilização revela-se um processo difícil.

**Palavras-chave:** estratégia, mobilização, papel, posição.

## **Abstract**

A firm acts strategically to influence its position and the ones of other actors, given a change that can affect the network structure. For this purpose, firstly, it may be necessary to assume a network mobilizing role, namely of actors and its resources. Using a single case study, we sought to analyse how does a firm, on the verge of rising competition in the network, seeks to strengthen its position, mobilizing its suppliers. The study concluded that, in the absence of relationship's satisfactory guarantees, the mobilization process becomes a difficult one.

**Keywords:** strategy, mobilization, position, role.

## Índice

Agradecimentos .....	iii
Resumo .....	iv
Abstract.....	v
<b>1. Introdução.....</b>	<b>1</b>
<b>2. Revisão de Literatura .....</b>	<b>3</b>
<b>2.1. Relacionamentos num Contexto de Redes.....</b>	<b>3</b>
<b>2.1.1. Mercados como Redes .....</b>	<b>3</b>
<b>2.1.2. Relacionamentos Inter-Organizacionais e Interacção.....</b>	<b>4</b>
<b>2.1.3. Modelo de Redes – Actividades, Recursos e Actores .....</b>	<b>6</b>
<b>2.1.4. Relacionamentos com Fornecedores .....</b>	<b>8</b>
<b>2.1.4.1. Relacionamentos de Baixo e Alto Envolvimento.....</b>	<b>8</b>
<b>2.1.4.2. Oportunidades e Limitações .....</b>	<b>9</b>
<b>2.2. Posição, Papel e Mudança na Rede .....</b>	<b>11</b>
<b>2.3. Posição e Papel na Rede num Contexto Estratégico.....</b>	<b>14</b>
<b>2.3.1. Estratégia num Contexto de Redes .....</b>	<b>14</b>
<b>2.3.2. Gerir na Rede .....</b>	<b>15</b>
<b>2.3.3. Mobilização da Rede.....</b>	<b>17</b>
<b>2.4. Síntese e Questões de Investigação .....</b>	<b>19</b>
<b>3. Metodologia .....</b>	<b>22</b>
<b>4. Estudo de Caso – Empresa Volkswagen Autoeuropa.....</b>	<b>25</b>
<b>4.1. Enquadramento da Empresa .....</b>	<b>25</b>

4.1.1.	<b>Volkswagen Autoeuropa</b> .....	25
4.1.2.	<b>Estrutura de Compras do Grupo</b> .....	25
4.1.3.	<b>Fornecedores Autoeuropa</b> .....	26
4.2.	<b>Análise do Estudo de Caso</b> .....	27
4.2.1.	<b>Relacionamentos Autoeuropa-Fornecedores</b> .....	27
4.2.2.	<b>Posição e Papel na Rede</b> .....	30
4.2.3.	<b>Acções Estratégicas de Mobilização</b> .....	32
5.	<b>Conclusão</b> .....	37
5.1.	<b>Principais Conclusões</b> .....	37
5.2.	<b>Limitações</b> .....	38
5.3.	<b>Sugestões para Investigação Futura</b> .....	38
	<b>Referências Bibliográficas</b> .....	39

## 1. Introdução

Na presente dissertação, partindo da identificação de um problema concreto que implica um reposicionamento estratégico de uma empresa na rede, procura-se avaliar qual a influência dos relacionamentos com fornecedores na definição da posição de uma empresa, como é que a mobilização ocorre e em que medida o relacionamento cliente-fornecedor é tido como mobilizador. O enquadramento teórico baseia-se na abordagem de redes e elabora-se um estudo de caso sobre a Volkswagen Autoeuropa, uma unidade de montagem do Grupo Volkswagen, situada em Setúbal, Portugal.

Existem mudanças que requerem o suporte da rede e que podem ter um impacto na posição do actor e nas de outros (Easton e Lundgren, 1992). As alterações nas posições – realizadas ou antecipadas – são definidas como estratégicas (Mattsson, 1986) e a habilidade de gestão das mudanças terá um forte impacto na capacidade da empresa em manter-se valiosa na rede (Holmen e Pedersen, 2003).

Uma posição é dada pelos relacionamentos do actor (Johanson e Mattsson, 1987) e é através destes que uma empresa procura actuar. Segundo Anderson *et al.* (1998), a actuação tem implícito um papel que a empresa assume, influenciado pelo carácter subjectivo. As acções de um actor resultam da sua teoria (Johanson e Mattsson, 1992) ou imagem de rede (Ford *et al.*, 2003), influenciando a forma como avalia a atractividade ou repulsa de outro actor como parceiro de troca (Anderson *et al.*, 1994).

Perante a necessidade de alterar estruturas e relacionamentos na rede, uma empresa procura mobilizar, em primeiro lugar, actores e recursos (Easton e Lundgren, 1992), pelo a vertente subjectiva referida vai ter uma forte influência neste processo.

Quanto à estrutura da dissertação, após a presente Introdução, segue-se a Secção 2, onde se apresenta a Revisão de Literatura: Relacionamentos num Contexto de Redes



(2.1); Posição, Papel e Mudança na Rede (2.2); Posição e Papel na Rede num Contexto Estratégico (2.3); terminando com a Síntese e Questões de Investigação (2.4). As Secções 3 e 4 correspondem à Metodologia e ao Estudo de Caso, respectivamente, encontrando-se a última segmentada em Enquadramento da Empresa (4.1) e Análise do Estudo de Caso (4.2). Por fim, expõe-se, na Secção 5, as Principais Conclusões (5.1), Limitações (5.2) e Sugestões para Investigação Futura (5.3).

## **2. Revisão de Literatura**

O propósito da presente revisão é sustentar teoricamente o estudo proposto. Começa-se por introduzir o contexto de redes e os relacionamentos como a base da abordagem, revelando a interdependência e conectividade das redes (Hakansson e Snehota, 1995), podendo ser descritos segundo três dimensões (Hakansson e Johanson, 1992). Em seguida, caracteriza-se os relacionamentos com fornecedores e como estes, com o tempo, criam oportunidades e efeitos bloqueadores (Hakansson *et al.*, 2009).

Posteriormente, introduz-se o conceito de posição e o de papel, num contexto de estabilidade e mudança na rede, respectivamente. Os papéis estão associados à acumulação de experiências, afectando a perspectiva, visão e objectivos dos actores.

Por último, descreve-se a acção estratégica como uma tentativa de influência da sua posição e da de outros. Dada a complexidade e ingovernabilidade das redes, as empresas devem procurar gerir na rede, sem assumir uma postura autoritária, sob pena de afectar a eficácia desta. Se uma mudança for radical, implicará uma mobilização prévia de actores e recursos.

### **2.1. Relacionamentos num Contexto de Redes**

#### **2.1.1. Mercados como Redes**

Na sua forma mais abstracta, uma rede é uma estrutura em que um número de nós (empresas) está relacionado entre si através de ligações específicas (relacionamentos). O conteúdo de cada ligação resulta de investimentos de ambos os nós, que, a par dos efectuados ao nível interno, vão definir a vida de cada nó (Hakansson e Ford, 2002).

A interdependência e a conectividade são conceitos chave na abordagem de redes. O carácter incompleto das empresas revela como nenhuma empresa pode ser tida como uma ilha (Hakansson e Snehota, 1989) e que os processos de relacionamento entre empresas, como forma de explorar e melhorar os seus recursos (Turnbull *et al.*, 1996), assumem um papel preponderante. Neste sentido, a noção de interdependência está associada ao facto de que, genericamente, um relacionamento influencia outros relacionamentos (Hakansson e Snehota, 1995). Mas mais do que em termos genéricos, existem conexões específicas entre alguns relacionamentos, indicando que “a troca num relacionamento é contingente face à troca (ou ausência desta) noutra relação” (Cook e Emerson, 1978, p. 725) e que o que acontece nestes relacionamentos afecta outros, e vice-versa, além de a si mesmo e aos dois actores envolvidos (Ritter, 2000).

Assim, existe uma estrutura agregada, onde a empresa está embebida (Easton, 1992) e onde nenhum relacionamento pode ser compreendido sem referência a esta rede mais vasta (Hakansson e Ford, 2002).

### **2.1.2. Relacionamentos Inter-Organizacionais e Interacção**

Embora o foco de pesquisa seja a rede, a existência de relacionamentos representa a *raison d'être* desta abordagem, em que, mais do que uma mudança no ambiente, envolve uma nova visão (Axelsson e Easton, 1992).

Falar sobre relacionamentos implica falar de interacção, pois tal como os primeiros são considerados a base do negócio (Ford *et al.*, 2003), a segunda está no centro do processo do mesmo (Ford e Hakansson, 2006). As interacções representam o “aqui e agora do comportamento inter-organizacional” (Easton, 1992, p. 8) e o dinamismo dos relacionamentos (Johanson e Mattsson, 1987). A abordagem de

interacção não tem por base a transacção individual como unidade de análise mas sim o conjunto destas que contribui para o desenvolvimento de um relacionamento (Håkansson, 1982), através de adaptações, rotinização e interacção social, alavancada num equilíbrio entre cooperação e conflito, definidos como os elementos do processo de interacção de um relacionamento (Håkansson e Snehota, 1995).

As trocas entre empresas tendem a institucionalizar-se, conduzindo à clarificação das funções e responsabilidades destas. Estes processos podem exigir adaptações, reflectindo um compromisso que constrange e fortalece as empresas e resulta numa maior interdependência entre estas. Assim, apesar de existir competição, fruto da divisão dos benefícios que resultam deste, também é necessário haver uma postura cooperativa. Por último, a natureza social da interacção reflecte como, fruto de diferentes experiências passadas, cada indivíduo fará a sua interpretação e terá os seus objectivos face a cada episódio (Håkansson, 1982; Håkansson e Snehota, 1995).

Um relacionamento inter-organizacional, em si, cujos elementos de comportamento são mais gerais e de longo-prazo (Easton, 1992), corresponde a um “processo de formação de fortes e extensos laços sociais, económicos, de serviço e técnicos ao longo do tempo, com o objectivo de reduzir os custos totais e/ou aumentar o valor<sup>1</sup>, alcançando, assim, benefícios mútuos” (Anderson e Narus, 1991, p. 96).

Para Håkansson e Snehota (1995), os relacionamentos são estruturalmente caracterizados pela continuidade, complexidade, simetria e informalidade<sup>2</sup>. Através da interacção sucessiva e gradual entre actores, tende a haver uma orientação de longo-prazo, reflectindo-se numa relativa estabilidade. Apesar de complexos, dado o número,

---

<sup>1</sup> Exprime, em termos monetários, os benefícios económicos, técnicos, de serviço e sociais que um cliente obtém em troca do preço que paga (Anderson *et al.*, 1993).

<sup>2</sup> Para Easton (1992), os relacionamentos compreendem quatro elementos, fortemente relacionados entre si: a orientação mútua, a dependência (ou percepção de) face a outro actor, as ligações de vários tipos e forças e os investimentos no relacionamento.

tipo e padrão de contactos dos indivíduos envolvidos, os relacionamentos demonstram um elevado grau de informalidade, dado que os contratos formais são tidos como menos eficazes<sup>3</sup>. A simetria revela a distribuição do controlo no relacionamento, dado que os dois actores possuem recursos, permitindo a ambos o início de uma mudança.

### **2.1.3. Modelo de Redes – Actividades, Recursos e Actores**

As redes podem ser descritas em termos de actividades, recursos e actores (Hakansson e Johanson, 1992), que 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 e Gemunden, 2003, p.693). Este modelo permite caracterizar as ligações que se estabelecem num relacionamento<sup>4</sup> e serve de referência sobre o relacionamento do actor na rede (Hakansson e Snehota, 1995).

Cada empresa tem a sua estrutura de actividades de natureza técnica, administrativa, comercial, entre outras (Hakansson e 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 uma (Gadde *et al.*, 2003). Ao ligar actividades, resultado de adaptações específicas, a performance de uma empresa é afectada, dados os possíveis efeitos na sua estrutura, bem como na da contraparte (Hakansson e Snehota, 1995). Uma vez que as empresas têm outros relacionamentos nos quais estabelecem ligações de actividades, um relacionamento pode ser definido numa cadeia de actividades (Anderson *et al.*, 1994).

---

<sup>3</sup> Aspecto mais focado na literatura norte-americana de alianças estratégicas (Ritter e Gemunden, 2003).

<sup>4</sup> Há outras conceptualizações – ver, e.g., Wendelin (2004).

Assim, estas ligações podem afectar a produtividade das empresas envolvidas no relacionamento e a de toda a rede (Hakansson e Snehota, 1995).

Desempenhar actividades requer recursos (Hakansson e Johanson, 1992), como mão-de-obra, equipamento e conhecimento técnico, comercial ou administrativo (Hakansson e Snehota, 1995). Além de funcionar como ponte para aceder a recursos, um relacionamento, à medida que se desenvolve, pode tornar-se, ele próprio, um recurso, dado que vários recursos são combinados, alterando o valor de cada um, revelando a sua natureza heterogénea (Hakansson e Johanson, 1992). As novas combinações resultam de ligações de recursos (Hakansson e Snehota, 1995), permitindo obter uma performance conjunta superior: a produtividade dos actores depende da eficiente utilização de combinações de recursos e a capacidade inovadora está relacionada com o desenvolvimento de novas combinações (Araújo *et al.*, 1999).

A última variável compreende o conjunto de actores<sup>5</sup> que controlam actividades e/ou recursos (Hakansson e Johanson, 1992). As ligações que se estabelecem entre estes estão associados a atitudes, confiança e compromisso e podem alterar a forma como cada um vê e interpreta as situações, bem como as suas identidades no relacionamento e face a outros. Como resultam de construções sociais, as redes são percebidas de forma diferente pelos seus participantes (Easton, 1992).

Um relacionamento desenvolve-se lentamente, começando com trocas pontuais e crescendo à medida que a confiança mútua emerge, pelo que nenhuma relação pode ser estabelecida instantaneamente. Havendo confiança, aliado a uma perspectiva futura aliciante, os actores comprometem-se no relacionamento (Hakansson e Snehota, 1995).

---

<sup>5</sup> Indivíduos, grupos de indivíduos, partes de empresas, empresas ou grupos de empresas (Hakansson e Johanson, 1992).

Analisar um relacionamento implica ter em atenção as três dimensões. Todos os níveis são necessários, mas, por vezes, apenas um ou dois estão presentes num relacionamento (Hakansson e Snehota, 1995; Johanson e Mattsson, 1992).

#### **2.1.4. Relacionamentos com Fornecedores**

##### **2.1.4.1. Relacionamentos de Baixo e Alto Envolvimento**

Apesar de haver uma tendência para o desenvolvimento de relacionamentos de alto envolvimento com um número mais restrito de fornecedores (Seth e Sharma, 1997), justifica-se a existência de diferentes tipos de relacionamentos com fornecedores, dependendo do tipo de competências e recursos que a empresa-cliente procura (Ford *et al.*, 2003)<sup>6</sup>. Assim, os relacionamentos com fornecedores podem ser de baixo ou alto envolvimento (Gadde e Snehota, 2000), podendo fazer-se um paralelismo com relacionamentos puros transacionais ou cooperativos (Anderson e Narus, 2004) e entre as abordagens transacional e a relacional (Axelsson e Wynstra, 2002).

Os relacionamentos de baixo envolvimento estão associados a trocas pontuais, em que a competição é fomentada pelo preço e a existência de alternativas é um requisito fundamental (Anderson e Narus, 2004). Nesta óptica de distância, o problema e a oferta requerida pelo cliente são claros e inquestionáveis (Ford *et al.*, 2003) – estandardizados ou especificados (Axelsson e Wynstra, 2002) –, pelo que os fornecedores pouco ou nada podem fazer para as alterar (Anderson e Narus, 2004). É a facilidade de “ligar e desligar” que permite obter ganhos de eficiência, associados à racionalização e previsibilidade da oferta, e eficácia (Anderson e Narus, 2004).

---

<sup>6</sup> Cada um com benefícios e custos associados - ver Gadde e Snehota (2000).

Assim, este relacionamento caracteriza-se por fracas ligações nas três dimensões referidas (Gadde e Snehota, 2000), em que não há adaptações específicas, minimizando ligações de recursos, e as ligações de actividades são fracas devido aos processamentos de ordem estandardizados, limitando as ligações entre actores (Ford *et al.*, 2003).

Por outro lado, os relacionamentos cooperativos – os mais importantes (Gadde e Persson, 2004) –, baseiam-se na persecução de ganhos através de sinergias entre os actores, numa perspectiva *win-win* (Anderson e Narus, 2004), quer seja na redução de custos, na produção e fluxo de materiais, ou nas receitas, tirando partido das competências do fornecedor para melhorar a qualidade do produto final (Gadde e Snehota, 2000). Mais do que o preço no presente, as empresas pretendem explorar o potencial futuro da cooperação (Ford *et al.*, 2003), podendo reflectir-se em rendibilidades negativas, nas fases iniciais (Turnbull *et al.*, 1996).

Quanto à oferta, a empresa-cliente procura uma solução, informando as características funcionais do que pretende ou desenvolvendo em conjunto com o fornecedor (Araújo *et al.*, 1999), o que exige partilha de informação ou conhecimento, muito além da efectuada entre departamentos de compras e vendas (Anderson e Narus, 2004) – a especificidade da oferta obriga a uma complexa interacção (Ford *et al.*, 2003).

#### **2.1.4.2. Oportunidades e Limitações**

Através da interacção, as empresas podem confrontar conhecimento e envolver-se em processos de aprendizagem conjunta (Hakansson, 1993) e de criação de conhecimento (Hakansson e Snehota, 1995), numa lógica de adaptações rotineiras e sequenciais (Hakansson e Johanson, 2001). A aprendizagem permite melhorar a utilização e o valor de recursos dos actores num relacionamento (Gadde *et al.*, 2003),



reflectindo a maior diversidade de conhecimento na rede (Dyer e Nobeoka, 2000). Os actores devem ter competências tecnológicas complementares, sob pena de atenuar a criação de novo conhecimento, mas deve haver conhecimento comum, que facilite os processos de aprendizagem mútua (Moller e Torronen, 2003).

Ao mesmo tempo, as experiências e rotinas de aprendizagem podem extravasar o relacionamento e ser aplicadas noutras relações consideradas semelhantes ou ajudar a desenvolver ligações noutras relações – processo de “generalização” da aprendizagem (Hakansson e Johanson, 2001). Desta forma, um cliente pode usufruir do conhecimento de um fornecedor adquirido noutros relacionamentos e um fornecedor pode reutilizar o conhecimento adquirido com o cliente com outros clientes (Araújo *et al.*, 1999). Quanto mais conexões, maior a possibilidade de aprendizagem (Hakansson *et al.*, 1999).

Apesar das oportunidades que podem fortalecer os actores, no seu relacionamento e em outros, quanto mais fortes as ligações estabelecidas, maiores as restrições (Hakansson e Ford, 2002). Estas implicam investimentos – dinheiro, recursos e tempo (Ritter e Gemunden, 2003) – que criam interdependências – técnicas, logísticas e administrativas (Dubois e Pedersen, 2002) – e dificultam a mudança de fornecedor (Ford *et al.*, 2003), restringindo a actuação dos actores (Hakansson e Snehota, 1995).

Dadas as restrições de recursos, uma empresa não pode ter um grande número de relacionamentos próximos, devendo limitar-se a si própria para ser uma parceira eficiente num dado tipo de relacionamento, definindo-se de acordo com este em termos organizacionais, tecnológicos e de conhecimento (Hakansson, 1982). Assim, os investimentos só são realizados se o resultado das interacções no relacionamento for percebido como satisfatório, no presente ou no futuro (Hakansson e Ford, 2002).

Confiar nas actividades de outros aumenta a liberdade de um actor para investir nos seus próprios recursos em actividades mais produtivas, nesse relacionamento ou “noutras direcções”, mas a dependência face a estes restringe a sua liberdade para actuar e requer o investimento na interacção nestes (Hakansson *et al.*, 2009).

## 2.2. Posição, Papel e Mudança na Rede

Se as redes têm uma estrutura, então cada actor ocupa uma posição nesta. De facto, dado o envolvimento de um actor num certo conjunto de relacionamentos de troca com outros actores, estes relacionamentos, fruto da natureza cumulativa de recursos e actividades realizadas, vão definir a posição do actor na rede (Johanson e Mattsson, 1987, 1992), evidenciando o princípio da conectividade da rede (Mattsson, 2002).

Uma vez que as posições em redes estão intrinsecamente relacionadas com as conexões, então estão associadas a mudanças na rede (Easton, 1992). A mudança numa posição na rede implica mudanças nos relacionamentos desta, estando, portanto, dependente de outros para a alcançar (Ford *et al.*, 2003), e afectará outras posições, podendo alastrar-se como uma “onda de mudanças de posição” (Easton, 1992, p. 21).

Segundo Anderson *et al.* (1998, p. 172), “um actor *tem* uma posição, mas *actua* num papel”. Na literatura de redes industriais, existem várias referências sobre posições e papéis<sup>7</sup>, mas o conceito de papel tem sido definido em termos vastos (Anderson *et al.*,

---

<sup>7</sup> Hakansson e Johanson (1984) referem-se à identidade estratégica, que descreve os pontos de vista sobre o papel e posição da empresa, em relação a outras, numa rede industrial; Wilkinson e Young (2002) descrevem posição como o papel que as empresas desempenham na rede e como esta está ligada, directa e indirectamente, a outras empresas na rede; Bengtsson *et al.* (2003) referem a possibilidade dos indivíduos, nas empresas, poderem agir de acordo com o papel que se espera que seja desempenhado ao nível organizacional, que será influenciado pela rede, através das interacções nos relacionamentos, mas também de acordo com os papéis pessoais relacionados com relacionamentos sociais com outros indivíduos.

1998) e a relação destes conceitos com o de mudança não tem recebido grande atenção na investigação de redes (Abrahamsen *et al.*, 2012; Nystrom *et al.*, 2008).

A estrutura de uma rede é a razão pela qual as empresas não são livres para agir de acordo com os seus objectivos (Hakansson e Ford, 2002). A posição na rede é parcialmente definida pelas suas contrapartes e não exclusivamente pela sua estratégia individual (Ford *et al.*, 2003), pelo que o padrão de relacionamentos na rede traz oportunidades de acesso a recursos mas também restrições ao comportamento, revelando a natureza dialéctica deste conceito (Johanson e Mattsson, 1992) e revelando um notável grau de estabilidade e continuidade (Hakansson e Snehota, 1995).

Nesta óptica, a posição ocupada revela o comportamento de um actor que é esperado por outros actores, revelando o reconhecimento por parte destes de que fazem parte de uma estrutura e que os seus comportamentos são influenciados por normas, com direitos e obrigações associados (Mattsson, 1984; Turnbull *et al.*, 1996). Assim, a mudança resulta da execução de actividades inerentes a uma determinada posição e a posição corresponde a uma dimensão de estabilidade na rede (Anderson *et al.*, 1998).

À medida que os actores se aproximam, ao longo do tempo, o carácter subjectivo destes ganha peso, fortalecendo as inter-relações (Johanson e Mattsson, 1992). O desenvolvimento de relacionamentos depende da interpretação e avaliação das competências e acções da contraparte e das de outros (Hakansson e Snehota, 1995), fruto de experiências dos actores nos relacionamentos (Turnbull *et al.*, 1996).

O conceito de papel tem por base este carácter subjectivo e orientado para processos de mudança, que deriva da natureza criativa do actor, reflectindo, assim, a vertente dinâmica da posição. A mudança é explicada pelas actividades desempenhadas pelos actores dados os seus papéis na rede (Anderson *et al.*, 1998).

Esta natureza subjectiva está associada à teoria de rede de cada actor, que reflecte as suas interpretações, intenções e visões (Johanson e Mattsson, 1992). Ford *et al.* (2003) utilizam o conceito de imagem de rede, que tem por base as percepções do que acontece em torno dos actores e as suas acções e reacções na rede, resultado de experiências, relacionamentos e posição na rede e afectada pelos seus problemas, incertezas e capacidades e pelos limites do seu conhecimento e compreensão. As imagens de rede reflectem os objectivos que cada actor pretende alcançar (Hennerber *et al.*, 2004). Estes conceitos contribuem para a definição da identidade de rede, que revela a percepção da atractividade ou repulsa de uma empresa enquanto parceiro de troca, dado o seu conjunto de ligações com actores, actividades e recursos (Anderson *et al.*, 1994). A identidade de uma empresa perante outras resulta deste conjunto de ligações que, apesar de partilhados, são sempre únicos em algum aspecto, pelo que cada uma possui a sua identidade na óptica das outras (Anderson *et al.*, 1994).

Dado que os relacionamentos e as redes resultam de actividades entre pessoas (Ritter e Gemunden, 2003), é de esperar que cada uma tenha, também, uma imagem de rede própria, podendo existir várias numa empresa (Hennerber *et al.*, 2004). Diferentes visões podem limitar a implementação da estratégia da empresa (Ford *et al.*, 2003), mas há elementos da imagem de rede que vão sobrepor-se e formar a “imagem de rede estratégica” (Hennerberg *et al.*, 2004), criando uma coerência muito importante no desenvolvimento estratégico da empresa (Ford *et al.*, 2003). Esta visão comum pode formar a base para a acção conjunta a favor ou contra a mudança (Ford *et al.*, 2003).

Assim, apesar dos relacionamentos serem o espaço onde as mudanças convergem entre duas partes, um dos problemas das redes está associado às diferentes expectativas sobre a finalidade do relacionamento ou aos efeitos de um relacionamento

noutros (Hakansson e Snehota, 1995), o que significa que os actores podem ver a rede e a natureza dos relacionamentos de diferentes formas (Johanson e Mattsson, 1992).

A estrutura de uma rede molda os relacionamentos entre actores, criando uma certa estabilidade, mas também é influenciada pelo carácter de cada actor, actuando através de papéis específicos (Anderson *et al.*, 1998), com base nas teorias e imagens de rede. Simultaneamente, dado que os relacionamentos são bidireccionais e estão expostos a tantos outros, também é preciso saber como é que as outras empresas interpretam o papel assumido por uma empresa, i.e., perceber as identidades de rede (Anderson *et al.*, 1994). Tentar influenciar e mudar os papéis e/ou posição oferece potencial para uma empresa actuar estrategicamente e gerir na rede (Nystrom *et al.*, 2008).

## **2.3. Posição e Papel na Rede num Contexto Estratégico**

### **2.3.1. Estratégia num Contexto de Redes**

Johanson e Mattsson (1992) referem que, em geral, na literatura sobre estratégia, as acções estratégicas são caracterizadas como esforços dos actores para influenciar o seu relacionamento com o seu ambiente. Seguindo uma abordagem de rede<sup>8</sup>, estas acções estratégicas são definidas como esforços para influenciar (mudar ou preservar) a sua posição na rede, da qual esta faz parte (Johanson e Mattsson, 1992) e a dos outros actores, o que se traduz numa tentativa de influência do padrão de conectividade e do conteúdo do relacionamento, na rede (Mattsson, 2002). Qualquer alteração numa posição, realizada ou antecipada, é definida como estratégica (Mattsson, 1986).

Além de objectivos relacionados com o aumento da eficácia da rede, as acções estratégicas também compreendem o desejo de desenvolver uma base através da qual

---

<sup>8</sup> Ver Gadde *et al.* (2003) e Baraldi *et al.* (2007) para maior detalhe sobre teoria de gestão estratégica e a contribuição da abordagem de redes industriais para esse campo.

acções futuras possam ocorrer (Johanson e Mattsson, 1992). Assim, a posição na rede é simultaneamente o resultado de estratégias de relacionamento e o recurso para estratégias futuras (Johanson e Mattsson, 1987; Turnbull *et al.*, 1996).

Hakansson e Ford (2002) apresentam o conceito *strategizing*, que corresponde à identificação do âmbito para a acção, em relacionamentos existentes ou potenciais, e à operacionalização eficaz com outros, tendo em conta os constrangimentos internos e externos que limitam esse âmbito. Esta eficácia das trocas sobrepõe-se à eficácia de custo, uma vez que sem um grau razoável da primeira, a segunda é irrelevante (Holmen e Pedersen, 2003). Ford *et al.* (2003) acrescentam que este processo de “pensar estrategicamente” inclui saber reagir ou lidar com as acções, intenções e exigências de outros, bem como saber trabalhar com, através de, em vez de ou contra estes. Assim, o processo estratégico deve ser visto como “interactivo, evolucionário e reactivo” (Hakansson e Ford, 2002, p. 137).

### **2.3.2. Gerir na Rede**

A determinação de uma posição na rede é um processo dinâmico e contínuo, porque depende da evolução do desenvolvimento e gestão de relacionamentos directos e indirectos com outras empresas (Wilkinson e Young, 2002). Estar dependente não significa que os outros actores controlam a posição da empresa.

Dahrendorf (1969), citado por Hakansson (1982), refere que os conceitos de poder e de autoridade são muito complexos. Para Thorelli (1986), uma posição concede poder para criar e/ou influenciar redes. O controlo da rede é obtido através do controlo sobre recursos (Hakansson e Johanson, 1992) e a capacidade para controlar um relacionamento está associado ao poder percebido dos dois actores (Hakansson, 1982).

O poder de uma empresa é ditado pelo grau de dependência de outra empresa face a um relacionamento, reflectindo-se na sua capacidade para influenciar o comportamento de outros (Huang e Wilkinson, 2006), para atingir os seus objectivos próprios (Hakansson e Johanson, 1992). A distribuição de poder e a estrutura de interesses vão influenciar os processos de mudança na rede (Easton, 1992).

Ritter *et al.* (2004) questionam-se em que medida pode (e até que ponto deve) uma empresa gerir a sua rede e distinguem duas situações: a gestão de rede e a gestão na rede. Os autores concluem que uma empresa que faz uma gestão de rede é aquela que controla uma rede de outras empresas e opera como *hub firm* ou capitão da rede<sup>9</sup>. Por outro lado, uma empresa que faz uma gestão na rede é aquela que, entre outras, influencia a estrutura e o funcionamento da rede. Os autores referem que é na gestão na rede que está o desafio, uma vez que as redes são ingovernáveis, fruto do envolvimento simultâneo de todas as empresas na gestão contínua desta, bem como da acção partilhada na definição da sua estrutura e performance.

Ford *et al.* (2003, p.175) rejeitam veemente a gestão de rede: “[a rede] não é detida por qualquer empresa. Nenhuma empresa a gere, apesar de todas tentarem gerir nesta. Nenhuma empresa é o centro da rede. Esta não tem centro, apesar de várias empresas acreditarem que estão no centro desta”. O conceito de capitão de rede pressupõe que uma direcção centralizada resulta numa melhor coordenação e numa melhoria da performance da rede, no entanto, dado que a complexidade da rede é maior do que a de qualquer actor que a integra, esta tem maior capacidade de resposta do que uma empresa tem em perceber e gerir a rede. Assim, uma rede com controlo central é inevitavelmente limitada pela complexidade do seu capitão (Wilkinson e Young, 2002).

---

<sup>9</sup> Esta concepção é seguida na teoria de redes estratégicas (Jarillo, 1988; Gulati, 1998).

Apesar da ambição de controlo ser um dos factores chave do desenvolvimento das redes, se uma empresa alcançar o controlo total, esta torna-se na única fonte de sabedoria e inovação, restringindo a iniciativa e mudança por outros, o que afecta a eficácia da rede (Ford *et al.*, 2003). Se o processo de desenvolvimento se mantiver centrado, este será cada vez mais integrado e, apesar de haver menos conflitos, a rede pode deixar de existir e assemelhar-se a uma hierarquia (Hakansson e Ford, 2002), caracterizada por uma concentração de poder (Axelsson e Easton, 1992).

Assim, as empresas e as redes são sistemas adaptativos complexos (Ritter *et al.*, 2004), em que existe um processo de auto-organização através do qual a ordem emerge das interações locais, de forma ascendente (Wilkinson e Young, 2002), e não “do topo para a base” (Easton *et al.*, 1997, p.2). Apesar de a gestão estratégica estar associada à percepção da necessidade de controlo pelos actores (Hakansson e Johanson, 1992), cada um vai ocupar uma posição única na rede (Gadde *et al.*, 2003), mais ou menos inter-relacionada com as dos outros actores, e, portanto, o controlo de actividades vai estar distribuído entre estes (Easton *et al.*, 1997). Para Ritter *et al.* (2002), todas as empresas têm uma janela estratégica na qual podem definir o seu futuro e o futuro da rede.

### **2.3.3. Mobilização da Rede**

Tirar partido de oportunidades de negócio e implementar iniciativas depende da aptidão de uma empresa em mobilizar a rede envolvente (Mouzas e Naudé, 2007).

Lundgren (1992) distingue os conceitos de mobilização e coordenação, ambos relacionados com o processo de mudança na rede: a coordenação de actividades explica a continuidade das redes e a mobilização de recursos e actores explica como é que as redes podem ser, ou vir a ser, radicalmente transformadas. Enquanto o processo de



coordenação, cujas mudanças contínuas são geradas por actores que coordenam actividades, vai influenciar a estrutura de recursos, o processo de mobilização - associado a inovações (Easton, 1992) - deve ser precedido de mudanças na infraestrutura industrial, o que implica, em primeiro lugar, mobilizar recursos e actores (Lundgren, 1992). Assim, a coordenação refere-se a adaptações em redes existentes e a mobilização à formação de novas estruturas de rede e relacionamentos (Lutz, 2009).

Difícilmente uma empresa consegue implementar mudanças radicais através da mobilização de recursos da rede existente. Através da organização de fluxos entre actores, para aumentar a eficiência no ciclo de actividades, e da organização de funções, que melhoram a utilização da estrutura de recursos da rede, os processos de coordenação contribuem para a criação de interdependências entre actores e conduzem a um aumento da especialização e estruturação da rede. Com o passar do tempo, através da interacção entre actores, estes processos tornam-se rotinizados e destes surgirão normas e valores (Lundgren, 1992). Como resultado de investimentos efectuados, emerge a estrutura da rede (Hakansson e Snehota, 1995), actuando como obstáculo à mudança (mas também como elemento estabilizador para uma mudança direccionada), o que leva Lundgren (1992) a concluir que “os processos de coordenação, pelo menos em certa medida, impedem a mobilização” (p.163).

A mobilização não produz mudanças económicas, mas pode ser uma importante pré-condição para a sua ocorrência. Para mobilizar, uma empresa tem de deter recursos específicos e conhecimento (Lundgren, 1992), bem como capital social (Ford *et al.*, 2003), que a torne numa mobilizadora atractiva, possibilitando a selecção de parceiros autónomos e a influência da rede (Moller *et al.*, 2005), mas também implica que haja

uma auto-mobilização, no sentido em que esta tem de adaptar relacionamentos e actividades internas e desenvolver novos relacionamentos (Easton, 1992).

Apesar de poder ser facilitada pela partilha de uma visão comum, a mobilização não implica a definição de um objectivo colectivo entre actores na rede, mas esta não pode ocorrer em isolamento, pelo que o suporte e a junção de forças são necessários, dentro ou fora da rede actual (Lundgren, 1992). A mobilização da rede não pode resultar de programas individuais, como os programas de desenvolvimento de fornecedores (Gadde e Persson, 2004), mas sim da construção contínua entre actores (Mouzas e Naudé, 2007). Não se pode ter uma visão auto-centrada da rede – ver a rede apenas como meio para solucionar os seus problemas –, é preciso atender às necessidades de outros actores, o que pode levar à adaptação e difusão de inovação (Ford *et al.*, 2003).

#### **2.4. Síntese e Questões de Investigação**

A posição de um actor na rede é dada pelo conjunto de relacionamentos que o ligam a vários actores (e.g., Easton, 1992). Independentemente de serem de alto ou baixo envolvimento (Gadde e Snehota, 2000), os relacionamentos com fornecedores contribuem para a definição da posição da empresa-cliente, em termos de eficiência e/ou de inovação (Anderson e Narus, 2004). Desta forma, seria interessante saber:

***QII: Em que medida os relacionamentos com fornecedores influenciam - ou podem vir a influenciar - a posição de um actor na rede?***

O comportamento de uma empresa, dada a posição na rede, é ditado por normas e deveres. Simultaneamente, fruto de experiências passadas, um actor actua de forma

subjectiva e segundo objectivos, através de papéis (Anderson *et al.*, 1998), associado à sua teoria (Johanson e Mattsson, 1992) ou imagem de rede (Ford *et al.*, 2003).

Uma posição é a base através da qual acções futuras podem ocorrer (Johanson e Mattsson, 1992) e os esforços de uma empresa para influenciar a sua posição na rede são tidos como estratégicos (Turnbull *et al.*, 1996), estando associados a saber agir e reagir, procurando a operacionalização eficaz com outros actores (Ford *et al.*, 2003).

Perante a vontade em efectuar uma mudança na rede que implique novos relacionamentos e estruturas de rede (Lutz, 2009), uma empresa pode assumir um papel de mobilizadora de rede (Lundgren, 1992). A ruptura com actividades rotineiras não é fácil e implica, em primeiro lugar, a mobilização de actores e recursos.

Tal como esta acção depende da interpretação da empresa-cliente, também os fornecedores vão ter a sua, influenciando a forma como reagem à actuação da empresa-cliente. Assim, a mobilização de actores parece estar associada à forma como esta última é vista e como é que os fornecedores interpretam a sua iniciativa.

Apesar de uma identidade comum facilitar a mobilização (Lundgren, 1992), uma empresa não deve procurar o controlo da rede, sob pena de restringir a actuação dos fornecedores e potencial de desenvolvimento da rede (e.g., Ritter *et al.*, 2004). É preciso ter em conta as necessidades dos fornecedores e uma visão não exclusivamente centrada na resolução de problemas da empresa-cliente (Ford *et al.*, 2003). Assim:

***Q12: Como – e através de que acções concretas - é que um actor influencia os relacionamentos com fornecedores, com o objectivo de manter ou reforçar a sua posição na rede, através de acções estratégicas de mobilização de actores e recursos?***

A capacidade de mobilização depende da atractividade da empresa-focal, mais precisamente de recursos específicos (Lundgren, 1992) e de capital social (Ford *et al.*, 2003). Através do controlo de recursos no relacionamento, a empresa-cliente pode deter poder face ao fornecedor e influenciá-lo. A par da distribuição do controlo, a estrutura de interesses vai afectar o processo de mudança na rede (Easton, 1992). Assim:

***Q13: Como é que o relacionamento cliente-fornecedor é visto como mobilizador?***

### **3. Metodologia**

Perceber como é que uma empresa reforça a sua posição na rede, através dos relacionamentos com fornecedores e da sua mobilização, tem subjacente a relevância dos relacionamentos dinâmicos entre actores e, dada a conectividade da rede e consequente existência de uma estrutura, o impacto que estes podem ter além de nos actores directamente ligados. Estes factores descrevem a base da abordagem de redes industriais justificando-se, assim, a escolha desta como base teórica do presente estudo.

A abordagem de redes industriais conduz à escolha do estudo de caso como ferramenta a aplicar (Dubois e Araújo, 2004), que contribui para o conhecimento de fenómenos sociais complexos e permite reter o carácter holístico de eventos da vida real (Yin, 1994). Para Yin (1994), a par de quando dirigidas a eventos contemporâneos, sobre os quais o investigador tem pouco ou nenhum controlo, as questões do tipo “como” também justificam a escolha do método. Este tipo de questões está associado a ligações a ser analisadas ao longo do tempo, mais do que meros incidentes – associados à análise processual (Pettigrew, 1997) –, essenciais visto que as situações de compra não podem ser isoladas das passadas ou das futuras (Dubois e Pedersen, 2002), bem como à natureza da mudança na rede, dado que o impacto de um relacionamento pode reflectir-se noutros (Dubois e Pedersen, 2002), implicando conhecer causas, formas e efeitos da conectividade na rede (Smith e Lagg-Hellman, 1992).

Os investigadores têm de tomar decisões contestáveis quanto ao enquadramento temporal e delimitação de fronteiras do estudo de forma progressiva, à medida que teoria, método e observações progridem (Dubois e Araújo, 2004). A limitação temporal pode sacrificar a qualidade dos comportamentos a analisar, mas facilitar a captura de um

comportamento em tempo real, e a escolha da unidade de análise pode estar simplesmente associada com a questão empírica (Smith e Laage-Hellman, 1992).

Recorrendo à matriz dos estudos de caso de Yin (1994), escolheu-se o estudo de caso único com análise holística, devido à possibilidade de testar teorias bem formuladas e de examinar a natureza global da organização, respectivamente.

Escolheu-se a Autoeuropa (AE), do Grupo Volkswagen (VW) uma vez que, perante grandes alterações estratégicas da VW ao nível global, a empresa está confrontada com a necessidade de desencadear actuações deliberadas visando a melhoria da posição dentro do Grupo.

No decorrer da recolha de dados qualitativos, foi possível verificar que a relação da AE com os fornecedores não existe na ausência da relação entre estes e a sede da VW, onde são tomadas decisões de aprovisionamento, desenvolvimento de produto e local de produção de modelos. Apesar de querer-se estudar, maioritariamente, as relações AE-fornecedor, foi preciso atender às relações de cada um destes com a casa-mãe, bem como o facto de estes estarem embebidos na rede.

As ocorrências particulares de um fenómeno podem basear-se em várias fontes de dados (Yin, 1994). Além de informação pública disponível na internet, foram efectuadas duas entrevistas semi-estruturadas (2/2h30 cada) com um elemento do *Regional Sourcing Office* (RSO), divisão responsável pelo desenvolvimento de fornecedores, sendo que foram solicitadas explicações adicionais, via *email*. Através da observação participativa em actividades com a empresa-cliente, o autor também contribuiu para o trabalho.

Dado que a actividade do RSO está limitada ao território nacional, o presente estudo foca-se no conjunto de fornecedores instalados em Portugal e está limitado temporalmente pela data de implementação desta divisão, em 2008, até ao presente.

## **4. Estudo de Caso – Empresa Volkswagen Autoeuropa**

### **4.1. Enquadramento da Empresa**

#### **4.1.1. Volkswagen Autoeuropa**

A Autoeuropa (AE), sediada em Palmela, Portugal, a laborar desde 1995<sup>10</sup>, é uma das 94 fábricas de produção do Grupo Volkswagen. Em 2011, apesar da importância no panorama português, em que 98,9% de um total de 133.100 unidades produzidas foram exportadas – 4,6% do valor destas (VW Autoeuropa, 2012) –, a produção da fábrica representou uma ínfima proporção dos mais de oito milhões de veículos produzidos, no universo de dez marcas que o Grupo detém.

A decisão sobre os modelos que cada unidade produz é tomada em Wolfsburg, Alemanha, a sede da VW, e cada uma destas luta para os receber. Decorrente da alteração da estratégia do processo de fabrico para um processo modular, qualquer unidade terá capacidade para fabricar qualquer modelo. Para tal, será utilizado um determinado conjunto de módulos na maioria dos modelos, recorrendo a um número restrito de fornecedores, com quem se desenvolverão relações próximas, procurando ganhos de eficiência e acesso às competências destes. Esta mudança colocará desafios à AE, no sentido em que tenderá a aumentar a competição entre unidades.

#### **4.1.2. Estrutura de Compras do Grupo**

A política de aprovisionamento global é um dos elementos base da estratégia VW (Kadtler e Sperling, 2002). Todos os processos de negócio de aprovisionamento ocorrem através da plataforma *online* “VW Group Supply.com”, sendo que as grandes decisões são sempre tomadas por um comité central, em Wolfsburg.

---

<sup>10</sup> Inicialmente resultado da *joint-venture* entre a Volkswagen e Ford, esta foi integralmente adquirida em 1999.



No Grupo, a estrutura de compras operacional está dividida em “Material de Produção”, que integra a compra de materiais e componentes directamente utilizados nos veículos, e “Compras Gerais”, que inclui os equipamentos e serviços que suportam o processo produtivo. Às unidades de produção, cabe a gestão do aprovisionamento e as decisões quanto a “Compras Gerais”, o que revela uma falta de autonomia.

#### **4.1.3. Fornecedores Autoeuropa**

O Informante agrupa os fornecedores nos de 1º nível, que fornecem as grandes partes de um automóvel em regime de *Just-in-Time* (JIT), e os de 2º nível, que fornecem os de 1º. Os fornecedores de 1º nível – subsidiárias de grupos internacionais (fornecem em regime de exclusividade e estão limitadas a aspectos operacionais) e empresas independentes nacionais, internacionais ou de capital misto – celebram contratos para o ciclo de vida do produto (5/6 anos) com uma expectativa de volume pré-estabelecida, o que reflecte uma orientação de longo-prazo nos relacionamentos, traduzindo-se numa relativa estabilidade. Os de 2º nível – a maior parte dos fornecedores portugueses (Vale, 2004) –, estão sujeitos a flutuações de mercado e forte concorrência por contratos pontuais, sem garantia de continuidade e sujeitos à estratégia dos seus clientes.

Os poucos fornecedores em território português (79 dos 678, em 2011) – fundamentais para garantir o valor mínimo de 45% de incorporação nacional –, aliado à localização periférica do país face a grande parte dos fornecedores (VW Autoeuropa, 2012), reduz a competitividade da AE, devido aos elevados custos logísticos, suportados por esta. Por estas razões, a VW AE reconhece a importância dos seus fornecedores em território nacional e, através da sua equipa *Regional Sourcing Office* (RSO), constituída em 2008, procura suportar o desenvolvimento estratégico destes.

## 4.2. Análise do Estudo de Caso

### 4.2.1. Relacionamentos Autoeuropa-Fornecedores

Uma vez sujeita à política de compras do Grupo VW, “a procura de parceiros preferenciais (...) é da exclusiva responsabilidade de Wolfsburg” e “as relações da AE com os fornecedores são fundamentalmente comerciais” (Informante).

Para se ser fornecedor (1º e 2º nível), é preciso ser certificado, segundo parâmetros de qualidade, capacidade produtiva, tecnologia e robustez financeira. Apesar de este processo demonstrar “a confiança que a AE deposita nos fornecedores” (Vale, 2000, p.73), “são muito importantes as relações de confiança e, neste domínio, nem todos são iguais, mesmo que tenham idênticas certificações” (Informante), confirmando-se que um relacionamento não pode ser estabelecido instantaneamente, estando dependente do desenvolvimento de confiança mútua, ao longo do tempo, através de interacção social (Hakansson e Snehota, 1995). Esta interacção ocorre ao longo do processo de certificação, do contacto regular associado à coordenação de actividades ou quando um problema ocorre, entre outras ocasiões.

Em contraponto, a plataforma de aprovisionamento não permite um contacto pessoal. Na altura da implementação, em 2003, uma Responsável de Compras descreveu que o relacionamento “passou ser mais frio e distante e com menos intervenção humana e contacto pessoal, factos que não agradam a quem está a vender”, sobretudo para fornecedores de longa data (Pedrosa, 2006, p.56), reflectindo uma quebra de confiança, reprimindo ligações já estabelecidas (Gadde e Snehota, 2000).

Quanto aos fornecedores de 1º nível, Vale (2004) afirma que todos fizeram investimentos, além dos que se instalaram no parque industrial (Informante) – aspecto que revela uma divergência na percepção da importância dos investimentos para os

fornecedores. Além de em equipamentos mais sofisticados, alterando a estrutura de recursos, trabalhar em JIT implicou adaptações na estrutura de actividades de cada fornecedor à da AE, permitindo que esta coordenasse os fluxos dos actores e aumentasse a eficiência no ciclo de actividades (Lundgren, 1992), emergindo ligações imprescindíveis para a troca eficaz com o cliente (Hakansson e Snehota, 1995).

*“Fornecer a AE obriga a requisitos que levam as empresas a desenvolverem-se, assim como abre o acesso a novas práticas e tecnologias”* (Informante), o que reflecte a oportunidade de aprendizagem dos fornecedores no relacionamento, em termos tecnológicos, comerciais e organizacionais, mas também de cultura da indústria automóvel (Simões, 2002). Os investimentos no relacionamento, tal como a aprendizagem, *“devem ser vistos como uma mais-valia”* e *“podendo ser usado em qualquer mercado”* (Informante). Assim, existe a possibilidade de aceder a mais oportunidades de aprovisionamento no Grupo VW, mas também para desenvolver relacionamentos com outras empresas da indústria automóvel e outras – comprovando as duas opções da generalização do conhecimento (Hakansson e Johanson, 2001).

Contudo, apesar da transversalidade, o Informante refere que as empresas estão muito focadas na AE, possivelmente por restrições de recursos, e, apesar de terem procurado definir-se em função desta (Hakansson, 1982), parecem ter falhado porque não agarraram a oportunidade de aprendizagem (Simões, 2002), possivelmente devido à discrepância de conhecimento entre os actores (Moller e Torronen, 2003).

Acima de tudo, o Informante enfatiza a falta de alinhamento com a cultura da indústria automóvel e de não saberem onde querem chegar ou o que pretendem atingir, destacando as fortes competências na rápida resolução de problemas ao nível de fábrica, mas uma enorme falta de planeamento estratégico. Sabendo que os objectivos das

empresas estão circunscritos a um alcance temporal reduzido, também as suas acções e reacções na rede estarão, i.e., as percepções limitam o âmbito da acção na elaboração de estratégias (Hakansson e Ford, 2002) e, conseqüentemente, os esforços para influenciar a sua posição e a de outros (Johanson e Mattsson, 1992).

Assim, está-se perante um problema associado à teoria (Johanson e Mattsson, 1992) ou imagem de rede dos actores (Ford *et al.*, 2003). Uma das variáveis que contribui para a formação desta é a experiência passada (Ford *et al.*, 2003) ou, neste caso, pode ter sido a ausência desta: sabendo que a aprendizagem ocorre através da interacção (Hakansson e Johanson, 2001), a baixa propensão dos fornecedores para a cooperação (Simões, 2002), muito focados no “segredo como alma do negócio”, pode ter criado barreiras à interiorização das regras da indústria automóvel, reflectindo-se na sua incapacidade de interpretar os requisitos da casa-mãe e de outras OEMs.

Apesar de limitada em termos de aprovisionamento e de desenvolvimento de produto, as empresas sentem-se atraídas pela possibilidade da AE, decorrente de um bom desempenho no relacionamento, poder sugerir-las à casa-mãe. Aliado ao facto de apresentar oportunidades de negócio com volumes que permitem obter escala, apesar de maioritariamente aquando do lançamento de novos modelos, mas garantindo estabilidade durante o período de produção, pode concluir-se que a AE controla recursos atractivos para os fornecedores.

Como resultado das ligações, criam-se restrições que bloqueiam os actores um ao outro e a dependência de cada um face ao relacionamento dita a distribuição de poder (Huang e Wilkinson, 2006). Os fornecedores de 1º nível parecem estar bloqueados à AE, mas o contrário também sucede, tornando-se difícil mudar de fornecedor frequentemente (Ford *et al.*, 2003), no sentido em que qualquer erro de um fornecedor

de 1º nível pode parar toda a fábrica (e.g., Económico, 2011), afectando a cadeia de actividades de toda a rede (Anderson *et al.*, 1994). No entanto, a AE possui um vasto leque de recursos – financeiros, humanos, equipamentos – que lhe permite agir nestas situações, nem que tal signifique assumir a gestão da empresa fornecedora (Setúbal na Rede, 2011), resolver o problema na linha deste ou, em caso de carência ou falha, adquirir ou disponibilizar equipamento, efectuando os ajustes financeiros mais tarde (Informante).

Assim, pode concluir-se que, dados os recursos que possui e as ligações que bloqueiam as contrapartes ao relacionamento, a AE detém poder de influência sobre os fornecedores de 1º nível. Este poder resulta das limitações de aprendizagem e incapacidade dos fornecedores para explorar benefícios inerentes a esta relação, afectando a percepção de dependência dos fornecedores face a este (Hakansson, 1982).

Pelas razões acima, mas num âmbito ampliado dado não existir o mesmo nível de interacção e ligação, os fornecedores de 2º nível não conseguem ir além de relações de baixo envolvimento, às quais acresce o facto de os componentes fornecidos serem de baixo valor e terem um fraco impacto em ambos os actores. Assim, pode-se concluir que o pouco poder de influência da AE está associado à atractividade dos seus recursos.

#### **4.2.2. Posição e Papel na Rede**

Cada actor tem um comportamento associado à posição que ocupa (Anderson *et al.*, 1998). Como parte integrante do Grupo VW, o relacionamento com a casa-mãe tem um grande peso na definição da posição da AE, sendo este altamente influenciado pelo contexto alemão. Segundo o Informante, neste país, há um enorme suporte à indústria automóvel, o que leva a VW a assumir que, mais do que ela, as universidades, centros

de I&D, entre outros, é que assumem o apoio aos fornecedores. Desta forma, o desenvolvimento dos fornecedores “*não é, institucionalmente, uma preocupação da AE, devem ser as empresas a reconhecer essa necessidade*”, sendo que “*a perspectiva de desenvolvimento deve ser mais nacional do que da AE*”.

Ao mesmo tempo, os relacionamentos com os fornecedores também são de extrema importância, visto que a competitividade da AE depende da competitividade de cada um destes, também afectando a posição da AE. Através das entrevistas, foi possível verificar que os fornecedores têm outra perspectiva, aparentemente associada à vontade de assunção do comando da rede por parte da AE. Os fornecedores sabem que a AE não possui autonomia para garantir fornecimentos no futuro, mas, mesmo assim, e reflectindo a falta de capacidade de planeamento dos fornecedores, associado ao desconhecimento da estratégia da AE e do Grupo, e um claro distanciamento do *mindset* VW, sentem a necessidade de ser “conduzidos” – aspecto que reforça a afirmação anterior sobre o poder da AE. Este comportamento pode derivar de experiências e relacionamentos passados (Hakansson e Ford, 2002), e.g. com a Renault<sup>11</sup>.

Neste contexto, as normas da VW estão em conflito com o que os fornecedores esperam, contudo, a AE não detém autonomia para gerir a rede de fornecedores. É esta divergência de perspectivas e ingovernabilidade dos relacionamentos que caracteriza uma gestão na rede (Ritter *et al.*, 2004), o que não impede que a AE lute pelos seus objectivos, tido como um factor de desenvolvimento da rede (Gadde e Snehota, 2000).

Em termos organizacionais, a AE não pode assumir uma postura divergente da casa-mãe, “*contudo, não é caso para baixar os braços*” (Informante). Através das entrevistas, percebeu-se que a AE assume um papel no desenvolvimento de

---

<sup>11</sup> Instalada até 1987, em Setúbal, a Renault assumiu um papel activo no desenvolvimento dos fornecedores e o impacto no mercado no doméstico foi considerado essencial para atrair o projecto AE (Guterres, 1996).

fornecedores, que resulta da influência dos relacionamentos com estes mas, acima de tudo, dos actores que individualmente compõem a AE. Não se trata apenas da visão de uma pessoa, mas sim de várias, pelo que existe uma “cultura AE” – ou imagem de rede estratégica (Hennerberg *et al.*, 2004). Esta resulta da interacção dentro da empresa (Bengtsson *et al.*, 2003) e demonstra uma auto-mobilização interna (Easton, 1992), associada à percepção das necessidades do contexto envolvente, e que se afasta, em parte, da “cultura VW”. Assim, há uma aparente divergência entre o comportamento associado à posição e o associado ao papel.

#### **4.2.3. Acções Estratégicas de Mobilização**

Com a alteração da estratégia global do processo de fabrico, o Informante refere que a AE deve posicionar-se como unidade de produção de modelos de nicho. Mas tendo em conta que qualquer unidade terá capacidade para produzir qualquer tipo de modelo, este acredita que o factor diferenciador pode estar nos fornecedores. Sabendo que a grande fatia de aprovisionamento será alocada a grandes fornecedores, o Informante acredita que as oportunidades para os menores vão restringir-se à pequena fatia de aprovisionamento para componentes de nicho – que não interessam aos grandes –, focando-se na qualidade e flexibilidade, ou no fornecimento aos grandes fornecedores de 1º nível. Assim, a futura posição da AE na rede, e conseqüente capacidade para receber modelos, está invariavelmente dependente da capacidade dos fornecedores terem o *know-how* certo, no momento certo, o que implica investir hoje nos recursos que serão necessários no futuro, e da capacidade de fornecerem a preços competitivos.

Contudo, estas capacidades só são importantes se os fornecedores ocuparem uma posição na rede que permita o ingresso no processo de desenvolvimento de novos

modelos e tal depende do relacionamento destes com a casa-mãe. Para se aproximarem desta, os fornecedores têm de ter um fornecimento constante, mesmo que tal implique começar por fornecer poucas quantidades ou a preços que não permitam as margens desejadas (Informante), apostando no potencial da cooperação (Turnbull *et al.*, 1996). No limite, o fornecedor deverá instalar um serviço de engenharia em Wolfsburg, onde poderá “beber” das necessidades da casa-mãe e fazer propostas e sugestões – *“a proximidade, a proactividade e prontidão são muito valorizadas”* (Informante).

Pelo que foi dito até aqui, é possível dar resposta à primeira questão de investigação colocada. Mais do que no contexto actual, em que dificilmente uma mudança na posição da AE levaria a VW a mudar o local de montagem dos automóveis, devido aos custos associados e investimentos efectuados, os relacionamentos com fornecedores podem contribuir para a criação de uma base através da qual acções futuras podem ocorrer. Mais precisamente, estes revelam a capacidade de coordenação da AE, respondendo aos requisitos e desafios na produção dos modelos actuais.

Ao mesmo tempo, a futura posição da AE também depende da capacidade dos fornecedores se posicionarem na rede para serem chamados a participar no desenvolvimento de novos modelos, o que depende do relacionamento destes com a casa-mãe. Neste contexto, o relacionamento dos fornecedores com a AE pode dar um contributo muito importante em termos de aprendizagem mas, também, decorrente de uma boa prestação na produção de modelos actuais, pela possibilidade dos fornecedores serem sugeridos à casa-mãe, pela AE. Assim, pode concluir-se que os relacionamentos com fornecedores influenciam a posição da AE, ao influenciar a identidade da AE na óptica de Wolfsburg, mas também porque podem contribuir para a posição dos fornecedores na rede, afectando, conseqüentemente, a posição da AE.



Apesar da necessidade de fornecimento constante referida, perante pedidos de cotação na plataforma, poucas empresas respondem porque, segundo o Informante, *“já criaram “anti-corpos” por tantas vezes tentarem e falharem”* ou porque *“as quantidades são muito grandes ou muito pequenas ou porque não lhes interessa”*. Existe, assim, uma percepção negativa quanto à possibilidade de fornecer a AE, fruto da acumulação de insucessos passados e a impressão de falta de perspectivas futuras. Estes aspectos revelam um desalinhamento dos fornecedores em relação à cultura de trabalho da VW, descredibilizando-os perante o departamento de compras de Wolfsburg, i.e., afectando negativamente a sua identidade nesta rede (Anderson *et al.*, 1994).

Neste contexto, a AE actua estrategicamente para reforçar a sua posição assumindo, através do RSO, um papel de desenvolvimento de fornecedores, mobilizando actores e recursos. O grande objectivo é desenvolver uma base de fornecedores próxima à AE que esteja preparada para os novos modelos. Mais do que subsidiárias de empresas estrangeiras, fracas em autonomia, a AE “dá uma mão” a empresas instaladas em Portugal, de preferência portuguesas.

Neste contexto, procurando responder à segunda questão de investigação, a mobilização através do RSO centra-se na tentativa de “alinhar teorias” dos fornecedores com a da VW, procurando *“mostrar o caminho da evolução da indústria automóvel e quais os seus requisitos”* (Informante), ao mesmo tempo que procura alertar para as grandes mudanças em termos de novos materiais, nos quais as empresas deveriam investir. Para tal, a AE promove encontros com fornecedores, como seja “O Dia do Fornecedor” (2008) ou o de “Desenvolvimento de Fornecedores da Volkswagen Autoeuropa” (2011), estimulando a interacção entre actores e aprendizagem, mas também procura passar a mensagem no decorrer das actividades diárias.

A actuação da AE também inclui a participação no Projecto ValTec<sup>12</sup>, em que participam outras OEMs em território nacional. Da interacção OEM-fornecedor, mas também através da partilha de informação sobre os fornecedores entre OEMs, podem surgir oportunidades para os fornecedores “generalizarem” o conhecimento, bem como maximizarem a rendibilidade dos investimentos do relacionamento com a AE – sabendo que inclui OEMs alemãs, a AE pode estar a agir no âmbito da estratégia de redução de fornecedores da VW, que ficarão responsáveis pela gestão de fornecedores de 2º nível.

Através das entrevistas, foi possível constatar que o RSO também actua de forma mais específica, “*apadrinhando certos projectos*” (Informante), umas vezes no decorrer do processo de cotação – e.g., uma empresa solicitou ajuda à AE na estruturação dos custos –, outras apresentando oportunidades concretas a fornecedores. Estes projectos decorrem com fornecedores em quem a AE deposita confiança e acredita estarem preparados para lidar com a casa-mãe. Assim, à partida, os dois actores já partilham os mesmos princípios, o que aparenta ser, mais do que mobilização, uma tentativa de coordenação centralizada, o que pode restringir inovação na rede (Wilkinson e Young, 2002) mas, ao estar a direccionar a acção dos fornecedores, está a atender aos seus requisitos percebidos, o que, para Ford *et al.* (2003), pode conduzir à adaptação e difusão de inovação. Aparentemente, a assunção do papel de capitão de rede (Ritter *et al.*, 2004) pode conduzir a uma melhoria da performance nesta, contrariando Wilkinson e Young (2002), dependendo da teoria da contraparte.

Desde o início de actividade do RSO, em 2008, não se verificou qualquer alteração no *mindset*, tão pouco houve um aumento do volume de negócios com fornecedores portugueses (Informante). Apesar de a AE deter poder de influência nos

---

<sup>12</sup> Tem como objectivo promover alterações na cultura das empresas e ajudá-las a desenvolver as suas competências.

relacionamentos, para uns através da interligação de estruturas e no geral associado à atractividade dos recursos, em termos de conhecimento e de negócio, incluindo a possibilidade de “alcançar” a casa-mãe e a indústria automóvel, estes parecem não ser suficientes para mobilizar os fornecedores – respondendo à terceira questão de investigação. A falta de autonomia da AE e consequente incapacidade de garantir negócios futuros permite concluir que o poder está limitado ao período de produção dos actuais modelos.

Acima de tudo, pode destacar-se a falta de visão estratégica dos fornecedores, aliado à incapacidade de compreensão das práticas, método de trabalho e tendências de evolução da VW, bem como a relutância em cooperar. Não acreditando nas regras, os fornecedores não vão a jogo, afectando a sua predisposição para realizar novos investimentos, principalmente na ausência de músculo financeiro. Se com os fornecedores de 1º nível é difícil, com os de 2º nível, focados no fornecimento de bens de baixo valor, não estando numa posição que permite um contacto mais directo e pessoal com a AE, não se criam laços de confiança nem uma base de compromisso, a mudança é ainda mais difícil.

## **5. Conclusão**

### **5.1. Principais Conclusões**

O objectivo do presente trabalho foi avaliar como é que os relacionamentos com fornecedores influenciam a definição da posição de uma empresa-cliente, como é que esta os procura mobilizar e se o relacionamento que as une é importante neste processo.

Através do estudo de caso, verificou-se que os relacionamentos cliente-fornecedor têm especial importância na futura posição de uma empresa-cliente, na medida em que permite melhorar os relacionamentos de ambos com um terceiro actor comum: o cliente pode melhorar a sua identidade perante este; o fornecedor pode adquirir conhecimento que lhe permite reforçar a sua posição perante este e outros – generalizando este conhecimento –, revelando-se um parceiro eficaz em termos de eficiência e/ou inovação, o que, conseqüentemente, reforça a posição do cliente.

Foi dado um contributo para o desenvolvimento do conceito de papel, ao estabelecer uma ligação com teoria e imagem de rede e a sua relação com identidade de rede. Ao mesmo tempo, verificou-se que a mesma empresa, decorrente da influência de diferentes relacionamentos, pode assumir diferentes posturas de comportamento, quase paradoxais, por influência da posição que ocupa e dos papéis através dos quais actua.

Foi possível verificar que as teorias de rede dos fornecedores afectam a extensão da sua acção estratégica e que, aliado à identidade pouco atractiva do cliente em termos de garantias futuras, afectam os esforços para influenciar a sua posição.

Ante um “desalinhamento de teorias”, a mobilização revela-se difícil. Assim, uma empresa-cliente pode actuar como capitão da rede e concluiu-se que, se estiver alinhada com as perspectivas dos fornecedores, não só pode ser bem-vinda, como pode

contribuir em termos de eficiência e/ou inovação, criando condições mais propícias para reforçar a sua posição, que não seriam possíveis através da auto-organização da rede.

## **5.2. Limitações**

Uma das grandes limitações do trabalho está associada à escassez de informação. Não foi possível aprofundar alguns aspectos devido à visão incompleta do Informante (única fonte directa), porque, numa organização tão grande, implicava abordar inúmeras pessoas, assuntos e perspectivas (não houve disponibilidade de resposta de outros elementos do departamento de RSO) e pela relutância da AE em fornecer dados mais precisos. Tanto pela observação participante, como pela recolha de informação limitada a uma só perspectiva dos relacionamentos, 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).

## **5.3. Sugestões para Investigação Futura**

A recolha de informação limitada a um actor aponta, automaticamente, para a possibilidade de reforçar a investigação procurando a perspectiva dos fornecedores, mas, também, da própria casa-mãe, em Wolfsburg. Sugere-se o aprofundamento do estudo do tipo de produto que a VW procura e o tipo de relacionamento associado (ver Secção 2.1.4.1), bem como o tipo de interface dos recursos que se estabelece entre os actores (Araújo *et al.*, 1999), para saber como é que estes afectam a capacidade de aprendizagem no relacionamento AE-fornecedor, um dos recursos mais atractivos da AE, com consequências na posição de ambos.

## Referências Bibliográficas

- Abrahamsen, M., H., Hennerberg, S., Naudé, P., 2012, Using Actors' Perceptions of Network Roles and Positions to understand Network Dynamics, *Industrial Marketing Management*, 41, 2, p. 259-269
- Anderson, H., Havila, V., Andersen, P., Halinen, A., 1998, Position and Role-Conceptualizing Dynamics in Business Networks, *Scandinavian Journal of Management*, 14, 3, p. 167-186
- Anderson, J. C., Jain, D., Chintagunta, P., 1993, Customer Value Assessment in Business Markets: A State-of-Practice Study, *Journal of Business-to-Business Marketing*, Vol. 1, No. 1, p. 3-29
- Anderson, J. C., Hakansson, H., Johanson, J., 1994, Dyadic Business Relationships within a Business Network Context, *Journal of Marketing*, Vol. 58, p. 1-15
- Anderson, J. C., Narus, J. A., 1991, Partnering as a Focused market Strategy, *California Management Review*, 33, 3, p. 95-113
- Anderson, J. C., Narus, J. A., 2004, *Business Market Management – Understanding, Creating, and Delivering Value*, 2nd Edition, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey
- Araújo, L., Dubois, A., Gadde, L.-E., 1999, Managing Interfaces with Suppliers, *Industrial Marketing Management*, 28, p. 497-506
- Axelsson, B., Easton, G., 1992, *Industrial Networks: A New View of Reality*, London, Routledge
- Axelsson, B., Wynstra, F., 2002, *Buying Business Service*, John Wiley & Sons

- Baraldi, E., Brennan, R., Harrison, D., Tunisini, A., Zolkiewski, J., 2007, Strategic Thinking and the IMP Group Approach: A Comparative Analysis, *Industrial Marketing Management*, 36, p. 879-894
- Bengtsson, M., Hinttu, S., Kock, S., 2003, Relationships of Cooperation and Competition between Competitors, *Work-in-Progress Paper submitted to the 19<sup>th</sup> Annual IMP Conference*, September 4-6, Lugano, Switzerland
- Cook, K. S., Emerson, R. M., 1978, Power, Equity, and Commitment in Exchange Networks, *American Sociological Review*, 43, p. 721-739
- Dahrendorf, B., 1969, Toward a Theory of Social Conflict, *The Journal of Conflict Resolution*, 2, 170-183, in Hakansson, H., 1982, *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods – An Interaction Approach*, John Wiley & Sons, Ltd
- Dubois, A., Araújo, L., 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
- Dubois, A., Pedersen, A.-C., 2002, Why Relationships do not Fit Purchasing Portfolio Models – A Comparison between the Portfolio and Industrial Network Approaches, *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 8, p. 35-42
- Dyer, J. H., Nobeoka, K., 2000, Creating and Managing a High-Performance Knowledge-Sharing Network: The Toyota Case, *Strategic Management Journal*, 21, p. 345-367
- Easton, G., 1992, Industrial Networks: A Review, in Axelsson, B., Easton, G. (Eds.), *Industrial Networks: A New View of Reality*, London: Routledge

- Easton, G., Georgieva, C., Wilkinson, I. F., 1997, On the Edge of Chaos: Towards Evolutionary Models of Industrial Networks, in Gemunden, H. G., Ritter, T. (eds.), *Relationships and Networks in International Markets*, Elsevier, p. 273-294.
- Easton, G., Lundgren, A., 1992, Changes in Industrial Networks as Flow Through Nodes, in Axelsson, B., Easton, G., (Eds.), *Industrial Networks: A New View of Reality*, London: Routledge
- Ford, D., Gadde, L.-E., Hakansson, H., Snehota, I., 2003, *Managing Business Relationships*, 2ª Edição, John Wiley & Sons Ltd.
- Ford, D., Hakansson, H., 2006, The Idea of Interaction, *The IMP Journal*, 1, 1, p. 4-20
- Gadde, L.-E., Huemer, L., Hakansson, H., 2003, Strategizing in Industrial Networks, *Industrial Marketing Management*, 32, p. 357-364
- Gadde, L.-E., Snehota, I., 2000, Making the Most of Supplier Relationships, *Industrial Marketing Management*, 26, p. 305-316
- Gadde, L.-E., Persson, G., 2004, Developments on the Supply Side of Companies, in Hakansson, H., Harrison, D., Waluszewski, A. (eds.), *Rethinking Marketing: Developing a New Understanding of Markets*, Wiley, Chichester, p. 161-186
- Gulati, R., 1998, Alliances and Networks, *Strategic Management Journal*, 19, p. 293-317
- Guterres, C., 1996, *Desenvolvimento da Indústria de Componentes para Automóvel em Portugal – Estudo da Interdependência entre as Indústrias de Fabricação Automóvel e de Componentes em Portugal*, Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Economia e Gestão - Universidade Técnica de Lisboa, Portugal



- Hennerberg, S., Mouzas, S., Naudé, P., 2004, Network Pictures – Concepts and Representations, *Competitive Paper Submitted to the 20<sup>th</sup> Annual IMP Conference*, Copenhagen, 2-4 September
- Håkansson, H., 1982, *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods – An Interaction Approach*, John Wiley & Sons, Ltd
- Håkansson, H., 1993, Networks as a Mechanism to Develop Resources, in Beije, P., Groenewegen, J., Nuys, O. (eds.), *Networking in Dutch Industries*, Leuven-Apeldoorn, Garant
- Håkansson, H., Ford, D., 2002, How Should Companies Interact in Business Networks?, *Journal of Business Research*, 55, p. 133-139
- Håkansson, H., Ford, D., Gadde, L.-E., Snehota, I., Waluszewski, A., 2009, *Business in Networks*, John Wiley and Sons, Ltd
- Håkansson, H., Havila, V., Pedersen, A.-C., 1999, Learning in Networks, *Industrial Marketing Management*, 28, p. 443-452
- Håkansson, H., Johanson, J., 1984, Heterogeneity in Industrial Markets and its Implications for Marketing, in Hagg, I., Wiedersheim-Paul, F. (eds.), *Between Market and Hierarchy*, Department of Business Administration, University of Uppsala, Sweden
- Håkansson, 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., Johanson, J., 2001, *Business Network Learning*, Oxford: Pergamon
- Håkansson, H., Snehota, I., 1995, *Developing Relationships in Business Networks*, Routledge, London

- Hakasson, H., Snehota, I., 1989, No Business is an Island: The Network Concept of Business Strategy, *Scandinavian Journal of Management Studies*, 4, p. 187–200
- Holmen, E., Pedersen, A.-C., 2003, Strategizing Through Analyzing and Influencing the Network Horizon, *Industrial Marketing Management*, 32, p. 409–418
- Huang, Y., Wilkinson, I. F., 2006, Understanding Power and Trust in Interfirm Relationships: A Dynamic Perspective, 22<sup>nd</sup> *IMP Conference*, Milan, Italy
- Jarillo, J. C., 1988, On Strategic Networks, *Strategic Management Journal*, 9, p. 31–41
- Johanson, J., Mattsson, L.-G., 1987, *Interorganizational Relations in Industrial Systems - A Network Approach Compared with the Transaction Cost Approach*, Företagsekonomiska Institutionen
- Johanson, J., Mattsson, L.-G., 1992, Network Positions and Strategic Action – An Analytical Framework, in Axelsson, B., Easton, G. (Eds.), *Industrial Networks: A New View of Reality*, London: Routledge
- Kadtler, J., Sperling, H. J., 2002, After Globalisation and Financialization Logics of Bargaining in the German Industry, *Competition & Change*, 6, 2, p. 149-168
- Lundgren, A., 1992, Coordination and Mobilisation Processes in Industrial Networks, in Axelsson, B., Easton, G., 1992, *Industrial Networks: A New View of Reality*, London, Routledge
- Lutz, S., 2009, *Position and Repositioning in Networks – Exemplified by the Transformation of the Danish Pine Furniture Manufacturers*, Thesis for the Degree of Doctor of Philosophy, Copenhagen Business School, Denmark
- Mattson, L.-G., 1984, An Application of A Network Approach to Marketing: Defending and Changing Market Positions in Dholakia, N., Arndt, J. (eds.), *Changing the*

*Course of Marketing – Alternative Paradigms for Widening Marketing Theory*,  
Greenwich, Conn., JAI Press

Mattsson, L.-G., 1986, Indirect Relations in Industrial Networks – A Conceptual Analysis of their Strategic Significance, *3<sup>rd</sup> International I.M.P Research Seminar on International Marketing*, Lyon, September 3<sup>rd</sup>, 4<sup>th</sup> and 5<sup>th</sup>

Mattsson, L.-G., 2002, Reorganisation of Distribution in Globalisation of Markets, *18th IMP-Conference*, Perth, Australia

Moller, K. E., Rajala, A., Svahn, S., 2005, Strategic Business Nets – Their Type and Management, *Journal of Business Research*, 58, p. 1274-1284

Moller, K. E., Torronen, P., 2003, Business Suppliers' Value Creation Potential – A Capability-Based Analysis, *Industrial Marketing Management*, 32, p. 109-118

Mouzas, S., Naudé, P., 2007, Network Mobilizer, *Journal of Business & Industrial Marketing*, 22, 1, p. 62–71

Nystrom, A.-G., Ramstrom, J., Tornroos, J.-A., Coping with Business Network Dynamics – Strategizing through Role and Position, *Work-in-Progress Paper*

Pedrosa, P., 2005, *Redes de Relacionamentos entre Empresas e e-Markets: Um Caso de Fornecedores da Indústria Automóvel*, Dissertação de Mestrado em Gestão de Empresas, Universidade dos Açores

Pettigrew, A. M., 1997, What is a Processual Analysis?, *Scandinavian Journal of Management*, 13, 4, p. 337-348

Ritter, T., 2000, A Framework for Analysing Interconnectedness of Relationships, *Industrial Marketing Management*, 29, p. 317-326

Ritter, T., Gemunden, H. G., 2003, Interorganizational Relationships and Networks: An Overview, *Journal of Business Research*, 56, p. 691-697

- Ritter, T., Wilkinson, I. F., Johnston, W. J., 2002, Firms' Ability to Manage in Business Networks: A Review of Concepts, *18<sup>th</sup> IMP Conference*, Perth, Australia
- Ritter, T., Wilkinson, I. F., Johnston, W. J., 2004, Managing in Complex Business Networks, *Industrial Marketing Management*, 33, p. 175-183
- Seth, J. N., Sharma, A., 1997, Supplier Relationships – Emerging Issues and Challenges, *Industrial Marketing Management*, 26, p. 91-100
- Simões, V. C., 2002, Networks and Learning Processes: The Role of Foreign Affiliates as Network Coordinators, *Paper presented at the 28<sup>th</sup> EIBA Conference*, December 8-10, Athens, Greece
- Smith, P. C., Laage-Hellman, J., 1992, Small Group Analysis in Industrial Networks, in Axelsson, B., Easton, G., *Industrial Networks: A New View of Reality*, London, Routledge
- Thorelli, H.B., 1986, Networks: Between Markets and Hierarchies, *Strategic Management Journal*, Vol. 7, p. 37-51
- Turnbull, P., Ford, D., Cunningham, M., 1996, Relationships and Networks in Business Markets: An Evolving Perspective, *Journal of Business & Industrial Marketing*, 11, 3, p. 44-62
- Vale, M., 2004, Innovation and Knowledge driven by a Focal Corporation – The Case of the Autoeuropa Supply Chain, *European Urban and Regional Studies*, 11, 2, p. 124-140
- Wendelin, R., 2004, *The Nature and Change of Bonds in Industrial Business Relationships*, Publications of the Swedish School of Economics and Business Administration

Wilkinson, I., Young, L., 2002, On Cooperating – Firms, Relations and Networks,  
*Journal of Business Research*, 55, p. 123-132

Yin, R., 1994, Case Study Research: Design and Methods, *Applied Social Research  
Methods Series*, Vol. 5, 2ª Edição, Sage Publications

### **Referências Electrónicas**

Económico, Autoeuropa cancela sábados de produção por falta de peças, 28-01-11,  
acedido a 23-08-2012, disponível em  
[http://economico.sapo.pt/noticias/autoeuropa-cancela-sabados-de-producao-por-falta-de-pecas\\_109858.html](http://economico.sapo.pt/noticias/autoeuropa-cancela-sabados-de-producao-por-falta-de-pecas_109858.html)

Setúbal na Rede, Entrevista ao Diretor da SPPM, 19-12-2011, acedido a 23-08-2012,  
disponível em  
<http://www.setubalnarede.pt/content/index.php?action=articlesDetailFo&rec=161>  
51

VW Autoeuropa, 2012, acedido a 19-12-2011, disponível em  
<http://www.volkswagenautoeuropa.pt/>