



**LISBOA
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT**

MESTRADO
GESTÃO E ESTRATÉGIA INDUSTRIAL

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

RELACIONAMENTOS, POSICIONAMENTO E
ESTRATÉGIA EM REDE: ESTUDO DE CASO DA
INDÚSTRIA DOS MOLDES EM PORTUGAL

JOÃO FRANCISCO METÓDIO CATARINO

OUTUBRO - 2014



**LISBOA
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT**

**MESTRADO EM
GESTÃO E ESTRATÉGIA INDUSTRIAL**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO**

RELACIONAMENTOS, POSICIONAMENTO E
ESTRATÉGIA EM REDE: ESTUDO DE CASO DA
INDÚSTRIA DOS MOLDES EM PORTUGAL

JOÃO FRANCISCO METÓDIO CATARINO

ORIENTAÇÃO:

PROFESSOR DOUTOR JOÃO JOSÉ QUELHAS
MESQUITA MOTA

OUTUBRO – 2014

Índice

Agradecimentos	iv
Resumo	v
Abstract	vi
I. Introdução	1
II. Revisão da Literatura	3
2.1 Redes Industriais, Relacionamentos e Posicionamento	3
2.1.1 Redes e Relacionamentos Industriais	3
2.1.1.1 Relacionamentos de Alto e Baixo Envolvimento	7
2.1.2 Posicionamento e Mudança na Rede	9
2.2 Síntese e Propósito de Pesquisa	13
III. Metodologia	15
IV. Análise Empírica	17
4.1 Indústria dos Moldes em Portugal	17
4.1.1 Enquadramento do Sector	17
4.1.2 História do Sector e os Desafios Atuais	17
4.1.3 Atividades, Recursos e Atores no Sector	20
4.2 Grupo Socem	22
4.2.1 Enquadramento da Empresa	22
4.2.2 Aspetos que influenciaram o seu Posicionamento	22
4.3 PMM Moldes - Project, Moulds and Manufacture	27
4.3.1 Enquadramento da Empresa	27
4.3.2 Aspetos que influenciaram o seu Posicionamento	28
4.4 Análise dos Casos	31
V. Conclusões	36
5.1 Limitações	37
5.2 Sugestões de Pesquisa Futura	38
Referências Bibliográficas	39
Anexos	45

Agradecimentos

Por toda a ajuda e pelas recomendações constantes ao longo de todo o trabalho, um especial agradecimento ao Professor Doutor João Mota.

Pela enorme receptividade e disponibilidade, pelas horas despendidas nas entrevistas e na amostra das respetivas instalações, um muito obrigado a quem contribuiu para a elaboração dos estudos de caso, nomeadamente ao Dr. Manuel Oliveira, ao Sr. Diamantino Vicente e ao Eng.º Bruno Lopes.

Por fim, e mais importante, agradeço aos meus pais e a todos aqueles que me ajudaram e apoiaram ao longo destes últimos meses.

Resumo

No âmbito de redes industriais, as atividades que as empresas executam e os recursos que destinam para o desenvolvimento dos seus relacionamentos, definem a sua posição na rede em conjunto com um papel que as suas contrapartes associam. Esta posição está intimamente associada a uma identidade, formada pela percepção da rede sobre as competências da empresa e dos seus recursos, mas também por aqueles que consegue mobilizar. Esta identidade define a atratividade da empresa como parceira de troca que, por sua vez, afeta o seu espaço de ação relativamente a mudanças de posição – o posicionamento.

Através de dois estudos de casos, pretendeu-se analisar como essa mudança de posição é efetuada, tendo em conta a posição e a identidade já conquistada e para a qual se investiu. Conclui-se que o posicionamento é um processo gradual, no qual as empresas procuram mudar a sua posição mas, ao mesmo tempo, manterem-se próximas do que já fazem, em termos de semelhanças de competências e relacionamentos. Este gradualismo visa, sobretudo, a salvaguarda das posições atuais, onde a empresa sabe que é rentável e, ao mesmo tempo, abrir novas possibilidades no seu contexto de rede.

Palavras-Chave: Redes Industriais, Relacionamentos de Negócio, Posicionamento, Mudanças na Rede.

Abstract

In the context of industrial networks, the activities that companies perform and the resources employed in developing their relationships, define their position in the network together with the role it has to, and expected by, their counterparts. This position is closely associated with a specific identity, formed by the perception that other actors in the network have on the competences of the company and its resources, but also by other companies that it can mobilize through business relationships. This identity defines the attractiveness of the company as an exchange partner, which, in turn, affects their scope of action for changes in position - the positioning.

Through two case studies, we sought to analyze how this change of position is made, taking into account the position and the identity established by the focal companies and for which they have invested over time. It is concluded that the positioning is a gradual process, in which companies seek to change its position but at the same time, keep themselves close to what they already do, in terms of the similarity of both competencies and business relationships. This gradualism is aimed mainly at safeguarding current positions, where the company knows that it is profitable and, at the same time, open up new possibilities in its network context.

Keywords: Industrial Networks, Business Relationships, Positioning, Network Changes.

I. Introdução

A presente dissertação parte do estudo sobre redes industriais e dos relacionamentos entre empresas, no qual as empresas não são ilhas (Hakansson & Snehota, 1989), mas estão embrenhadas numa rede composta por outras empresas e instituições, mantendo com estas diferentes relacionamentos de negócio. Através destes relacionamentos e dos investimentos para os desenvolver, cada empresa fica associada a uma determinada posição, na qual assenta uma identidade quanto à forma como se vê e pretende ser vista.

A posição representa a estratégia atual da empresa (Mattsson, 1986) e, pela conexão entre relacionamentos, a mudança de posição está relacionada com mudanças na rede (Easton, 1992). Como a posição está dependente dos seus relacionamentos e dos investimentos para os manter, ela potencia e restringe o espaço de ação das empresas no seu processo de mudança (Wilkinson & Young, 2002). Neste contexto, espera-se que a mudança de posição tenda a ser, sobretudo, de natureza gradual.

A indústria portuguesa de moldes constitui um contexto empírico particularmente interessante para analisar estes processos de mudança de posição. Trata-se de um sector que, ao longo do tempo, tem tido um sucesso assinalável, exportando cerca de 85% da produção, nomeadamente, para o sector automóvel. Por contingências recentes, os profissionais reconhecem a necessidade de reduzir esta dependência, ao articular sectores tradicionais, onde são reconhecidas e rentáveis, com outros em ascensão, com maiores margens de lucro e possibilidades de diferenciação.

Neste trabalho, assumindo estratégia como a diversidade de sectores onde atua, procura-se analisar, em que medida, a identidade e a posição já conquistada pelas empresas na rede influencia a sua mudança de estratégia e em que termos as empresas tendem a ser graduais neste processo.

Sobre a estrutura do trabalho, após a Introdução, aborda-se a Revisão de Literatura que se divide em dois pontos, no qual o ponto 2.1.1 aborda a temática de Rede Industriais e os seus Relacionamentos, enquanto o ponto 2.1.2 aborda o Posicionamento e Mudanças na Rede; finaliza-se este capítulo com a apresentação da Síntese e das Questões de Pesquisa (2.2). Na Secção 3 aborda-se a Metodologia usada; a Secção 4 trata o quadro empírico, analisando, genericamente, a Indústria (4.1) e, mais concretamente, os casos do Grupo Socem (4.2) e da empresa PMM (4.3) e a respetiva análise (4.4) quanto aos seus relacionamentos e posições, cujas conclusões são redigidas no capítulo 5.

II. Revisão da Literatura

A abordagem de redes industriais revela que as empresas estão embrenhadas numa rede e são interdependentes das suas parceiras de negócio, pelo que as suas ações terão impactos não só para si, como para as empresas com quem interagem (Hakansson & Snehota, 1995). Só faz sentido abordar a temática de redes industriais se se considerar os relacionamentos lá presentes, as suas conexões e a contínua interação entre recursos, atividades e atores (Hakansson & Snehota, 1995; Hakansson & Johanson, 1992). Pelos investimentos realizados, as empresas ocupam uma posição (Johanson & Mattsson, 1989), associada a uma identidade (Anderson, Hakansson & Johanson, 1994) que influencia o seu espaço de ação (Wilkinson & Young, 2002).

2.1 Redes Industriais, Relacionamentos e Posicionamento

2.1.1 Redes e Relacionamentos Industriais

Uma rede industrial é construída pelos relacionamentos entre as empresas que a constituem (Anderson et al., 1994) que são a sua “razão de ser” (Axelsson & Easton, 1992). Um relacionamento inter-organizacional, em si, cujos comportamentos são gerais e de longo-prazo (Easton, 1992, p.8), resulta de um “processo de formação de fortes e extensos laços sociais, económicos, de serviço e técnicos, ao longo do tempo, com o objetivo de reduzir os custos totais e/ou aumentar o valor, alcançando, assim, benefícios mútuos” (Anderson & Narus, 1991, p. 96).

Estes relacionamentos envolvem uma perspetiva de estabilidade no longo-prazo (Hakansson, 1982; Mattsson, 1986) alcançada através de sucessivas interações entre as partes, vistas como o “aqui e agora do comportamento inter-organizacional” (Easton, 1992, p. 8). O processo de interação entre as empresas tem em vista um conjunto sucessivo de transações (Hakansson, 1982) e caracteriza-se por uma rotinização de

atividades, adaptações e interações sociais entre as partes que se desenvolvem num equilíbrio entre cooperação e conflito (Hakansson & Snehota, 1995).

As transações entre empresas tendem a rotinizar-se e a institucionalizar-se, levando à estabilidade das atividades executadas (Hakansson & Snehota, 1995) e à clarificação dos papéis de cada parte (Hakansson, 1982). Este processo é resultado de complexos investimentos das empresas (Hakansson & Ford, 2002), relacionados com a criação de valor e expectativa de ganhos (Holmlund & Tornroos, 1997). As adaptações nos relacionamentos são o resultado de investimentos específicos, com o intuito de alterar os produtos transacionados ou o seu processo de fabricação, alocando recursos específicos, na procura por reduções de custos ou aumentos de vendas (Easton, 1992; Hakansson, 1982). As empresas valorizam as adaptações dos seus parceiros à sua realidade, refletindo comprometimento no relacionamento e minimizando conflitos entre as partes (Hakansson, 1982). No entanto, estes conflitos são naturais pela competição na divisão dos benefícios extraídos da cooperação nesse relacionamento (Hakansson & Snehota, 1995).¹

Os relacionamentos organizacionais podem ser descritos em termos de atividades, recursos e atores (Hakansson & Johanson, 1992), onde “os atores executam atividades e controlam recursos, as atividades transformam os recursos e são usadas pelos atores para atingir objetivos e os recursos concedem poder aos atores e permitem a realização de atividades” (Ritter & Gemunden, 2003, p.693).

A forma como os atores combinam, desenvolvem, trocam ou criam os seus recursos é efetuada através de atividades de natureza técnica, administrativa ou comercial (Hakansson & Snehota, 1995). Estas atividades pertencem a um ciclo composto por

¹Ford & Hakansson (2013) abordam o conceito de “coopetição”, no qual a junção entre competição e cooperação, de forma equilibrada, descreve e potencia o desenvolvimento dos relacionamentos.

atividades de transformação e de transferência, em que as primeiras referem-se à transformação de um recurso detido diretamente por um ator, enquanto as segundas referem-se à passagem do controlo direto de um recurso entre vários atores de forma direta ou indireta, i.e., através de atividades intermédias (Hakansson & Johanson, 1992). A ligação de atividades exige coordenação entre os atores e requerem adaptações específicas que, para além de influenciar a *performance* de cada empresa, devido às conexões entre estas, afetam a produtividade de toda a rede (Hakansson & Snehota, 1995).

O desempenho de atividades requer recursos, nomeadamente mão-de-obra, equipamentos e conhecimento técnico, comercial e administrativo (Hakansson & Snehota, 1995). Estes são controlados por atores e, desta forma, os relacionamentos surgem como pontes para aceder a recursos na posse de outros atores. O uso que cada ator dá a esses recursos e a forma como os combina com os que detém, permite obter uma *performance* conjunta superior e revela a sua natureza heterogénea, contendo inúmeras características e possibilidades de serem usados num certo contexto (Hakansson & Johanson, 1992). Como tal, o acesso a novos recursos passa também pela aquisição de conhecimentos sobre estes e de novas ou melhores maneiras de os combinar (Anderson et al., 1994). Além de funcionar como uma ponte, um relacionamento à medida que se desenvolve, pode tornar-se, ele próprio, um recurso pela importância que representa para a sobrevivência da empresa (Hakansson & Johanson, 1992).

Por atores, consideram-se as pessoas, grupos de pessoas, empresas, partes de empresas ou grupos das mesmas que desempenham e controlam recursos e atividades, nomeadamente quais devem ser desempenhadas, como será essa execução e que recursos serão alocados (Hakansson & Johanson, 1992). O controlo sobre recursos pode ser direto, através de apropriação, ou indireto pelos relacionamentos com atores que controlem,

diretamente, esses recursos. Assim, um dos objetivos dos atores passa por obter um maior controle sobre a rede, através do aumento do controle sobre os recursos e atividades das contrapartes, mas também pela redução do controle indireto sobre os seus recursos e atividades, por parte de outros atores (Hakansson & Johanson, 1992). Como este controle se traduz num aumento do seu espaço de influência, os relacionamentos devem-se pautar pela simetria nos recursos controlados de cada parte, para que nenhuma empresa influencie excessivamente a outra (Hakansson & Snehota, 1995).

Os relacionamentos ocorrem entre empresas, mas são realizados por pessoas e, por isso, são influenciados por fatores sociais (Hakansson, 1982), como a confiança. Esta confiança não nasce instantaneamente, mas sim, em paralelo, com a frequência de interações e pela percepção sobre o desenvolvimento do relacionamento, no longo prazo (Hakansson & Snehota, 1995).

Em síntese, uma rede industrial é uma estrutura composta por um conjunto amplo de empresas e pelos relacionamentos existentes entre elas (Hakansson & Ford, 2002; Axelsson & Easton, 1992), permitindo não apenas o acesso aos recursos umas das outras, como o desenvolvimento de novos ou melhorados recursos (Turnbull, Ford & Cunningham, 1996). Da mesma forma que uma empresa não pode ser vista como uma ilha (Hakansson & Snehota, 1989), também um relacionamento diádico é indissociável da sua rede; os relacionamentos podem estar conectados entre si onde “a troca num relacionamento é contingente quanto à troca (ou não troca) noutra relacionamento” (Cook & Emerson, 1978, p.725). A existência de conectividade coloca problemas e também oportunidades às empresas (Mota & Castro, 2005), revelando a interdependência das empresas face a relacionamentos diretos e indiretos (ex. com clientes de clientes, fornecedores de fornecedores e concorrentes) (Easton, 1992; Hakansson & Ford, 2002).

Para simplificar esta complexidade, a rede de cada empresa, a sua rede focal, pode ser dividida em diversos *portfolios* constituídos por clientes, fornecedores, concorrentes ou parceiros. Assim, os relacionamentos com clientes podem ser importantes para entender melhor as suas necessidades e/ou no codesenvolvimento de produtos/serviços novos, ou melhorados. O mesmo pode verificar-se com os relacionamentos com fornecedores, podendo ser fontes de vantagens competitivas pela criação de recursos dificilmente imitáveis. Um *portfolio* de relacionamentos com outras entidades (ex. agências governamentais, universidades, concorrentes, etc.) pode permitir acrescentar valor às atividades executadas, por exemplo, no codesenvolvimento de novas tecnologias (Brandenburger & Nalebuff, 1997, citado por Ritter, Wilkinson & Johnston., 2004).

Dentro de cada *portfolio*, cada relacionamento difere, em algum aspeto, dos restantes (Zolkiewski & Turnbull, 2000)². As empresas devem procurar gerir a composição de cada *portfolio*, tendo em conta as especificidades de cada relacionamento, as suas interdependências com outros relacionamentos e a sua relevância para as competências que a empresa tem ou pretende desenvolver (Mota & Castro, 2005).

2.1.1.1 Relacionamentos de Alto e Baixo Envolvimento

A diversidade de recursos das formas como estes são integrados nas empresas, com intuito de solucionar necessidades específicas, tornam as redes industriais heterogéneas (Easton, 1992). Esta multiplicidade resulta numa variedade de relacionamentos que podem ser caracterizados em alto ou baixo envolvimento (Gadde & Snehota, 2000) ou, para alguns autores, em colaborativos ou transacionais (Anderson & Narus, 2004).

² O modelo de *portfolios* é um instrumento útil que contribui para a análise de um relacionamento fornecedor-cliente, como também numa perspetiva estratégica mais alargada (Zolkiewski & Turnbull, 2000).

Nos relacionamentos de baixo envolvimento, as transações entre empresas são, geralmente, pontuais e centram-se num produto claro e estandardizado cuja competição se baseia na existência de alternativas e pelo preço transacionado (Ford, Gadde, Hakansson, Lundgren & Snehota 2003; Anderson & Narus, 2004). Desta forma, as rentabilidades ocorrem no curto prazo pela previsibilidade da oferta que permite às empresas alternar facilmente entre fornecedores ou clientes (Anderson & Narus, 2004). Como a consolidação de um relacionamento é consumidora de recursos, por vezes difíceis de quantificar (Johanson & Vahlne, 2010), este tipo de relacionamentos requer pouca coordenação e adaptação dos atores, atividades e recursos de cada empresa (Gadde & Snehota, 2000), pese o facto de poder resultar em custos intangíveis, como o surgimento de conflitos (Ford et al., 2003).

Os relacionamentos de alto envolvimento centram-se na criação de sinergias que ocorrerão entre as empresas a longo prazo (Ford et al., 2003), centradas num significado estratégico (Gulati, Nohria & Zaheer, 2000) e numa perspectiva *win-win* (Anderson & Narus, 2004), mesmo que no início hajam rendibilidades negativas (Turnbull, 1996). Nestes relacionamentos, os atores estão bastante interligados na discussão e na definição de um produto complexo (Araújo, Dubois & Gadde, 1999). Esta especificidade da oferta obriga a uma complexa interação entre as partes (Ford et al., 2003) traduzida na partilha de informações e conhecimentos entre si (Anderson & Narus, 2004).

Embora as empresas possam ter acesso ao mesmo tipo de recursos, é a forma como os combinam com outros, controlados direta ou indiretamente, que as distingue (Hakansson, Havila & Pedersen, 1999). A aprendizagem é essencial nestes processos ao permitir melhorar a utilização e o valor desses recursos (Gadde, Huemer & Hakansson, 2003). Os relacionamentos potenciam essa aprendizagem pela geração e transferência de conhecimento (Hakansson et al., 1999; Hakansson & Snehota, 1995) que as empresas

podem usufruir e, posteriormente, transferir e reutilizar noutros relacionamentos (Araújo et al., 1999; Mota & Castro, 2005). Estes novos conhecimentos traduzem-se no acesso a novas informações, recursos, mercados e tecnologias que permitem uma resposta mais rápida e eficiente ao mercado (Gulati et al., 2000).

Por outro lado, a existência de ligações fortes entre as partes reduz substancialmente o espaço de autonomia de cada uma das partes (Ford et al, 2003). Quanto mais forte um relacionamento for, maiores são as restrições para cada ator (Hakansson & Ford, 2002). O desenvolvimento de um relacionamento envolve o investimento de dinheiro, recursos e tempo (Ritter & Gemunden, 2003) que serão maiores quanto maior o envolvimento das partes (Gadde & Snehota, 2000) ao fortalecer a sua interdependência a nível técnico, logístico e administrativo (Dubois & Pedersen, 2002).

2.1.2 Posicionamento e Mudança na Rede

A visão de redes industriais como uma estrutura implica que as empresas ocupem uma determinada posição nesta, tornando a rede num agregado de posições interrelacionadas entre si (Easton, 1992)³.

A posição da empresa está associada a conexões entre relacionamentos e, conseqüentemente, a mudanças na rede (Easton, 1992). Como a posição é definida pelos relacionamentos das empresas (Johanson & Mattsson, 1989), a sua mudança implica mudanças nesses relacionamentos, não sendo possível executá-la isoladamente (Ford et al., 2003). Assim, implicará também, de alguma forma, mudanças na posição das contrapartes e, em casos extremos, uma “onda de mudanças de posição” (Easton, 1992, p.21).

³ O conceito de posição é importante na análise de redes industriais pois, permite simplificar a análise de redes complexas e determinar o comportamento de cada empresa específica (Cook, Gillmore & Yamagishi, 1983).

Na rede, a posição associa à realização de certas funções ou papéis dos atores relativamente previsíveis. Embora esta previsibilidade revele a dimensão estável da posição e ofereça oportunidades de acesso a recursos da restante rede, a posição não é estática (Anderson, Havila, Andersen & Halinen, 1998). A natureza cumulativa dos investimentos tende a gerar um elevado grau de estabilidade e continuidade na rede, mas essa estabilidade em certas dimensões da rede constitui uma condição para que mudanças possam ocorrer noutras dimensões (Hakansson & Snehota, 1995; Hakansson & Ford, 2002). Por exemplo, a capacidade de uma empresa cumprir sistematicamente com os requisitos de um cliente pode criar as condições para que este convide essa empresa a realizar novas atividades. Por outro lado, o papel associado à posição que a empresa ocupa, ao moldar os seus modos de ação, significa que esta posição também é parcialmente definida pelas contrapartes (Ford et al., 2003), impedindo as empresas de agirem apenas de acordo os seus objetivos (Anderson et al., 1998).

Associada à posição que ocupa na rede (Johanson & Mattsson, 1989), cada empresa constrói uma representação subjetiva do seu contexto⁴ (Henneberg, Mouzas & Naudé, 2004). Estas representações, imagens de rede (Ford et al., 2003) ou teorias de rede (Johanson & Mattsson, 1989) estão na base das intenções, estratégias e objetivos que o ator queira alcançar (Henneberg et al., 2004).

Na rede as empresas desenvolvem identidades. Estas resultam das experiências dos atores, da interpretação dessas experiências e do seu conjunto de ligações variadas com atores, atividades e recursos (Anderson et al., 1994; Turnbull, 1996) no contexto de

⁴Uma rede industrial estende-se, sem limites, através das conexões entre relacionamentos. Pela limitação das empresas face aos relacionamentos atuais, dos investimentos para os construir e à escassez de recursos, estas devem centrar-se num horizonte da rede que considerem relevante, elaborando, daí, o seu contexto (Anderson et al., 1994; Hakansson e Snehota, 1989).

rede. Essa identidade contribui para a atratividade (ou repulsa) dos atores como parceiros de negócio, na medida em que indica uma orientação para outros atores (com quem um ator está ligado), pela competência percebida na execução de certas atividades (o que é capaz de fazer) e poder relativo na rede (que recursos detém ou consegue mobilizar) (Anderson et al., 1994).

As posições na rede estão na base das ações estratégicas definidas e executadas pelas empresas. A posição da empresa representa a sua estratégia atual e, por isso, estas ações traduzem-se nos esforços dos atores para defender ou renovar a sua posição (Mattsson, 1986) procurando competir com ofertas de outras empresas (Wilkinson & Young, 2002)⁵. Consequentemente, estas ações são orientadas para a sua rede focal pela forma como a empresa procura influenciar a posição das suas contrapartes, através do relacionamento com estas. Mais concretamente, as ações estratégicas de cada empresa passam pelo fim ou início de certos relacionamentos, mas também pela mudança na sua natureza (ao torná-la mais cooperativa ou mais competitiva), procurando a sua preservação quando ameaçadas por ações estratégicas "adversas" de outros atores (Johanson & Mattsson, 1989).

Na rede, a capacidade das empresas em aceder e mobilizar recursos de outros atores só é relevante caso estes sejam, de alguma forma, escassos e valiosos (Hakansson & Snehota, 1989) para a prossecução da sua estratégia. Assim, é primordial para as empresas, procurarem o aumento da eficácia das trocas entre si, de forma a promoverem o desenvolvimento desses recursos (Turnbull et al., 1996) para, posteriormente, alinhá-los à sua estratégia individual. Para tal, é necessário as empresas saberem lidar e reagir às ações, intenções e exigências das restantes e aprenderem a trabalhar com, em vez de

⁵ Ver Baraldi, Brennan, Harrison, Tunisini & Zolkiewski (2007) para obter maior profundidade sobre teoria de gestão estratégica num contexto de redes industriais.

contra estas, naquilo que Hakansson e Ford (2002) referem como *strategizing*. Consequentemente, o controlo da rede por uma única empresa é rejeitado pela restrição que causaria às restantes empresas que ficariam, apenas, com uma fonte de sabedoria e inovação e condicionaria a sua eficácia e desenvolvimento (Ford et al., 2003).

Em síntese, as posições que as empresas ocupam na rede associam-nas a uma certa identidade, resultado das suas experiências e da respetiva interpretação, bem como das suas atividades, recursos e relacionamentos. Esta identidade, por sua vez, reflete uma orientação para a rede pelas competências percebidas pelos restantes atores na execução dessas atividades e pelo poder relativo da posse e mobilização de recursos da rede. Esta orientação contribui para a definição da atratividade da empresa enquanto parceira de negócio (Anderson et al., 1994).

Como tal, o posicionamento é definido pela natureza cumulativa das atividades que as empresas executam (Mattsson, 1986) e dos recursos que alocam, no sentido de estabelecer, manter e desenvolver os seus relacionamentos (Johanson & Mattsson, 1989, p.323) e continuarem atrativas no seu contexto. A acumulação destes investimentos traz estabilidade e solidez aos relacionamentos e à posição de cada parte pela previsibilidade das suas ações e atividades (Anderson et al., 1998). No entanto, esta estabilidade não é sinónimo de estagnação, ou seja, a estabilidade em determinadas dimensões da sua posição não impede as empresas, quer pelas interações com as suas parceiras de negócio, quer por motivos estratégicos (Wilkinson & Young, 2002) de mudarem outras dimensões na sua posição na procura de serem atrativas noutros âmbitos.

Contudo, a estabilidade da posição das empresas e dos investimentos que lhe estão historicamente associados, tendem a condicionar este processo de mudança. Assim, presume-se que estas tendem a ser graduais neste processo com base na sua posição atual começando, progressivamente, a mudar algumas dimensões. Por exemplo, a modificação

de determinadas competências pode surgir como um meio para o desenvolvimento dos relacionamentos atuais ou para uma melhor exploração de recursos já detidos.

2.2 Síntese e Propósito de Pesquisa

A posição de uma empresa na rede está associada a uma identidade perante as restantes, definida, em parte, pela natureza cumulativa das atividades que executa (Mattsson, 1986) e dos recursos que detém no desenvolvimento dos relacionamentos atuais (Johanson & Mattsson, 1989). Esta identidade indica o quão atrativa uma empresa é enquanto parceira de negócio, não só pela sua competência na execução de certas atividades e pelos recursos que detém, mas por aqueles que consegue mobilizar de outras empresas (Anderson et al., 1994).

Esta posição é, também, definida pelas contrapartes e pelo papel que lhes associa e onde se esperam determinados comportamentos, trazendo estabilidade à posição (Anderson et al., 1998; Ford et al., 2003) traduzida na previsibilidade dos comportamentos de cada parte e na criação de expectativas sobre essas ações.

Esta previsibilidade é bastante valorizada pelas empresas que tendem, por isso, a explorar as suas competências, tendo em vista tornarem-se mais eficientes para (e com) contrapartes que já conhecem (Hakansson, 1982). Neste âmbito, o posicionamento ocorre naturalmente pela contínua redefinição e reformulação da posição atual através das interações nos relacionamentos atuais (Wilkinson & Young, 2002).

Por outro lado, a definição e a interpretação que os gestores fazem do seu contexto onde formam as suas expectativas e balizam os seus objetivos (Henneberg et al., 2004; Ford et al., 2003) pode mudar, em parte, pelas experiências em determinados relacionamentos diretos ou indiretos, i.e., através de outras empresas ou instituições. Estes relacionamentos podem significar a reflexão ou a projeção dos recursos de cada parte

(Gadde et al, 2003) que promove a sua identidade para além do horizonte de rede atual para áreas, até então, inexploradas.

Neste caso, a mudança de posição pela exploração de novas oportunidades é condicionada pelos relacionamentos existentes que tornam a rede numa fonte de inércia (Hakansson & Ford, 2002). Assim, salvo mudanças bruscas e rápidas, esta mudança em vez de marcar uma rutura com o contexto atual, tenderá a ocorrer gradualmente, tendo como base as atividades e recursos atuais e os parceiros com quem interage, resultando na renovação ou alargamento dessas competências, com novos ou atuais parceiros de negócio.

Por isto, o propósito deste trabalho é testar esta visão de posicionamento analisando, em contexto empírico, de que forma a identidade e a posição da empresa na rede condiciona e é condicionada pela sua trajetória passada e em que medida as mudanças, nessas dimensões, tendem a ser graduais ao longo do tempo.

III. Metodologia

Perceber como as empresas se posicionam na rede, formam uma identidade e tendem a ser graduais nas suas mudanças estratégicas, tem implícito a relevância dos relacionamentos entre atores, os investimentos na sua consolidação e a conectividade na rede, que justificam a abordagem de redes industriais como base teórica deste estudo.

O estudo sobre redes industriais conduz à escolha do Estudo de Caso como estratégia de pesquisa (Dubois & Araújo, 2004), permitindo estudar um fenómeno em contexto real, no qual o investigador tem pouco ou nenhum controlo (Yin, 1994). A elaboração de um Estudo de Caso resulta da combinação entre as questões de pesquisa e a análise do contexto empírico que, por sua vez, é suscetível de mudar ao longo da investigação. Por isso, a elaboração do estudo deve apresentar um baixo nível de estruturação, devendo a questão de pesquisa ser reajustada conforme as informações recolhidas, naquilo que Dubois e Araújo (2004) referem como *casing*.

Mais concretamente, recorre-se ao estudo de caso múltiplo com análise holística, com o intuito de verificar se aquilo que é observado num caso, ocorre nos outros casos, possibilitando generalizar, não para uma população, mas evidenciando a relevância teórica das conclusões (Yin, 1994). Pela natureza cumulativa das posições, mais do que meros acontecimentos na história das empresas, procura-se efetuar uma análise processual das suas trajetórias (Pettigrew, 1997), onde se procura explicar “o quê”, “porquê” e “como” de mudanças graduais no posicionamento.

Pela natureza do propósito de pesquisa, recorreu-se a entrevistas semiestruturadas, na qual foi elaborado um guião com perguntas genéricas a todos os entrevistados e outras para explorar situações específicas de cada caso. Este tipo de entrevistas é particularmente

adequado, quando existe conhecimento limitado sobre o tema da entrevista e se pretende interpretar e explorar as respostas recolhidas (Saunders, Thornill & Lewis, 2009).

A indústria escolhida foi a dos Moldes, pela proximidade geográfica e pela sua organização que a leva a ser das mais competitivas a nível mundial. Inicialmente, foi realizada uma entrevista com o secretário-geral da CEFAMOL, Dr. Manuel Oliveira, onde se procurou explorar a trajetória da indústria até aos dias de hoje. Esta entrevista contribuiu para a abordagem das empresas escolhidas cujas características consideradas interessantes foram a entrada no sector aeronáutico do Grupo Socem e um equipamento de polimento eletroquímico da PMM-Moldes. Destas empresas foi entrevistado o Eng.º Bruno Lopes, responsável de produção da PMM-Moldes e o Sr. Diamantino Vicente, sócio fundador do Grupo Socem. Foram realizadas 2 entrevistas na PMM e 3 na Socem que duraram, em média, uma hora e trinta minutos. Todas as entrevistas foram gravadas e transcritas, às quais se juntaram informações por *e-mail*.

Posteriormente, houve visitas às instalações das empresas, análise de documentos internos e manipulação de artefactos que permitiram perceber a complexidade do processo e dos produtos transacionados. Para obter uma visão mais alargada e alcançar novas fontes de informação, houve a deslocalização à feira MOLDPLÁS/TECNA para perceber as novas tendências do sector e dialogar informalmente com outros profissionais.

A extração de informações revelou um contexto e um conjunto de informações muito ricos, cuja interpretação foi realizada em diálogo com o Orientador para evitar enviesamento das mesmas.

IV. Análise Empírica

4.1 Indústria dos Moldes em Portugal

4.1.1 Enquadramento do Sector

A Indústria portuguesa de Moldes é constituída por cerca de 450 empresas, na maioria PME, dedicadas à conceção, desenvolvimento e comercialização de moldes para injeção de plástico onde operam mais de 7.600 trabalhadores, nomeadamente em dois grandes *clusters* em Oliveira de Azeméis e na Marinha Grande (CEFAMOL, 2014; Informante).

O sucesso da indústria tem uma forte projeção internacional uma vez que exporta, constantemente, cerca de 85% das suas vendas (em 2013, significou 543M€ de um total de 639M€) nomeadamente para o sector automóvel, mas também para o setor eletrodoméstico, embalagem, eletrónica, utilidades domésticas ou aeronáutica⁶ (CEFAMOL, 2014).

Este sucesso está baseado numa boa imagem internacional, centrada numa competitiva relação qualidade/prazo e por uma elevada capacidade de adaptação a evoluções tecnológicas e de mercado. Este pioneirismo tecnológico e de conhecimento está baseado num forte trabalho em rede entre empresas e centros tecnológicos e pela presença em mercados muito competitivos (Vieira & Romero, 2005; Informante).

4.1.2 História do Sector e os Desafios Atuais

A história do sector está associada à necessidade de moldes para a indústria vidreira e inicia-se, em 1953, com a inauguração da Aníbal H. Abrantes. Esta empresa está na génese das atividades que ainda hoje se executam no sector, pelas redes de conhecimento que criou, pelo pioneirismo no processo exportador e pela introdução em

⁶ Ao nível de clientes, a destacar a maioria dos produtores automóveis, como também a Philips, a Johnson&Johnson, Black&Decker, Swatch, Rolex, IBM, Samsonite ou Bimby, entre muitas outras.

Portugal da maioria de produtos fabricados em plástico (Ferreira, 2006; Jornal de Leiria, 2014).

Defensor de empresas pequenas, Aníbal Abrantes foi preponderante pelo apoio a saídas de trabalhadores dos seus quadros para a criação de novas empresas, tornando-se figura incontornável do desenvolvimento do sector e para todos os que trabalham hoje na Indústria (Jornal de Leiria, 2014). Para agregar esta multiplicação de empresas surge, em 1969, a CEFAMOL - Associação Nacional da Indústria de Moldes, com o intuito de reforçar a imagem do sector a nível nacional e internacional, promovendo a sua expansão, a cooperação entre todas as organizações, com vista a uma maior divulgação de informações, tecnologias e de formas de organização (Informante; CEFAMOL, 2014).

O sector vive um crescimento significativo a partir dos anos 80, resultado do aumento da procura de bens com (ou de) plástico no mercado mundial (Rodrigues, 2002) (anexo 1). Por outro lado, este crescimento também significou um aumento das exigências, após deixar de fabricar para empresas americanas de brinquedos e começar a fornecer empresas europeias de eletrodomésticos⁷ (CEFAMOL, 2014; Informante).

O cumprimento destas exigências motivou o investimento das empresas em equipamentos para aumentar a sua eficiência no trinómio qualidade/prazo/preço, aliado a um maior acompanhamento na formação de recursos humanos e motivado pela criação, em 1985, do CENFIM - Centro de Formação Profissional da Indústria Metalúrgica e Metalomecânica – e, em 1991, do CENTIMFE - Centro Tecnológico da Indústria de Moldes, Ferramentas Especiais e Plásticos – para complementar o papel comercial da

⁷De realçar a entrada de Portugal na CEE em 1986 e a Guerra do Golfo como motores destas mudanças

CEFAMOL quanto ao aperfeiçoamento da qualidade e produtividade das atividades executadas (Informante).⁸

A entrada nos anos 2000 consolidou a posição do sector como um dos maiores *players* mundiais cujas vendas ultrapassaram os 300M€ (Anexo 1). No entanto, também nesta última década assistiu-se a algumas vicissitudes que, embora não tenham significado uma forte redução no volume de vendas, levaram ao aumento dos custos de produção e a redução das margens de lucro que chegaram a representar dois terços do preço de venda (Informante).

Destas contingências, destacam-se o aparecimento de concorrentes provenientes da China com os seus preços muito baixos, associados à mão-de-obra barata e à ausência de leis sobre apropriação industrial. Por outro lado, o “*arrefecimento*” da economia mundial em geral e do sector automóvel em particular levaram ao cancelamento de encomendas e descapitalização de empresas, que tiveram de adaptar a qualidade apresentada a preços mais baixos e com prazos de pagamentos mais indefinidos⁹ (Informante).

Embora a experiência acumulada e o reconhecimento internacional perspetivem anos prósperos, é claro para os profissionais a necessidade de agregar e diversificar atividades, assumindo-se como um parceiro dos seus clientes (Vieira, 2005) pois “ (...) *é possível fazer o desenho, o protótipo, o molde e o produto. Os marinhenses estão obcecados pelo molde. O molde já foi.*” E, “ (...) *se em vez de se fazer o molde para um*

⁸ Estas foram as primeiras instituições relacionada com a Indústria surgindo, depois destas, várias outras, como a EPAMG – Escola Profissional e Artística da Marinha Grande ou no Instituto Politécnico de Leiria com a licenciatura Engenharia Mecânica – Ramo Moldes.

⁹ Antigamente, o processo de pagamento era definido em 3 fases: uma com a encomenda, outra com o ensaio do molde e uma última com a entrega ao cliente. Atualmente, o processo divide-se em 30%+30%+30%+10%, sendo que a última parte só é paga com o teste do molde nas instalações do cliente.

para-choques, se se produzir o para-choques, as vendas aumentam dez vezes mais.”
(Jornal de Leiria, 2014).

Nesta perspetiva, surge também a micro fabricação¹⁰ destinada a nichos de mercado como a aeronáutica; trata-se de um mercado onde apenas entra quem for reconhecido pelas suas competências e, para tal, as empresas estão a investir em “bloco”, “reciclando” os processos executados até hoje (Região de Leiria, 2014).

4.1.3 Atividades, Recursos e Atores no Sector

As atividades de produção de um molde iniciam-se com a solicitação e discussão de um projeto da peça pretendida no qual está adjacente um pedido de orçamento e um prazo de entrega. Em caso de interesse e concordância, é iniciada a compra dos aços e a sua preparação, às quais se seguem operações de maquinação e de acabamento com o tratamento das zonas moldantes, i.e., onde será injetado o plástico que moldará a peça. Seguidamente, ocorre a montagem do molde que permite uma primeira avaliação das atividades anteriores surgindo, depois, o seu teste num equipamento de injeção adequado às suas características e onde se avalia o seu funcionamento. Por fim, a amostra é enviada para as instalações do cliente para sua análise e aprovação final onde se deteta a necessidade de novas alterações. Esta etapa é de extrema importância por ser aquela onde existem maiores hipóteses de erro e de aprendizagem (Mota, 2000; Informante).

Em relação aos recursos, o investimento em nova tecnologia foi fundamental para o desenvolvimento do sector mesmo que, no início, tenha chocado com a “sensibilidade artística” com que os moldes eram produzidos (Jornal de Leiria, 2014).

¹⁰ Área de fabricação onde as tolerâncias dos moldes produzidos são medidos ao micrómetro, o equivalente à milésima parte de um milímetro.

Uma comunicação constante entre cliente e fornecedor é a base para a diminuição de incorreções no processo produtivo. Nesse sentido, destacam-se o investimento em sistemas de CAD – *Computer Aided Design*, CAM – *Computer Aided Manufacturing* e a maquinação em CNC – *Computer Numerically Controlled Milling Machines* que, quando conjugados, permitem a visualização e avaliação rápida de modelos geométricos com uma aparência quase real. Por sua vez, os sistemas de CAE – *Computer Aided Engineering* permitem simular o processo produtivo e executar alterações ao nível da engenharia que possibilitam a diminuição do tempo requerido, o aumento da qualidade e redução de custos (Ferreira, 2006). Estes investimentos visam a previsão do comportamento dos materiais injetados, possibilitando a simulação de alternativas e a mitigação do número de correções, independentemente da complexidade do molde pretendido (Informante).

O sector apresenta uma grande diversidade de empresas que tanto podem ser produtoras de moldes, como também apenas dedicadas à sua engenharia ou comercialização. As empresas produtoras podem ser de ciclo completo quando executam todo o ciclo produtivo ou especializadas numa determinada etapa do processo. Nas empresas não produtoras, as empresas de engenharia dedicam-se à conceção do molde e as empresas de comercialização ligam os fabricantes aos clientes e não participam na produção. Esta diversidade promove a interação entre empresas, expressada em processos de subcontratação. Esta cooperação torna toda a indústria mais competitiva e com uma oferta mais alargada; pela imprevisibilidade sobre as encomendas dos seus clientes, esta cooperação torna o setor também mais cumpridor (Informante; Mota, 2000).

Os clientes e fornecedores também são aqui destacados pelo papel “*acelerador*” que apresentam, fruto das exigências dos mercados onde atuam, e pelo desenvolvimento tecnológico que proporcionam (Informante).

4.2 Grupo Socem

4.2.1 Enquadramento da Empresa

O grupo Socem formou-se nos anos 80 por dez profissionais com competências de projeto e de produção complementares, formando a Somoplas. Nesta altura, a procura por moldes crescia exponencialmente e a parte comercial era considerada desnecessária, o que se veio a revelar prejudicial quando, devido a Guerra do Golfo, o mercado americano reduziu drasticamente as suas encomendas. Sem consenso sobre a procura por novos mercados, a sociedade findou em 1996, ficando apenas um dos sócios, o Sr. Diamantino Vicente. A ausência de competências comerciais levou a uma diminuição das vendas que apenas foi recuperada com a entrada de dois novos sócios que vieram complementar as competências técnicas do sócio fundador.

Desde 2010, a empresa tem crescido cerca de 20%/ano e a sua faturação situa-se, atualmente, nos 15M€. O grupo desempenha todas as atividades de conceção, fabrico e comercialização de um molde e, para tal, emprega 300 funcionários em várias unidades como a *Inpact* que se dedica à fase de conceção; a *Socem MS* onde se produz moldes de grandes dimensões, a *Spim*, responsável pelos moldes mais pequenos e sofisticados e a *Sep-Tec* onde se executam retoques finais. Também é detentora de uma empresa de injeção, a *Maxiplas* e de unidades no Brasil e na Alemanha.

4.2.2 Aspetos que influenciaram o seu Posicionamento

A carteira de clientes da Socem é composta por cerca de 10 empresas pertencentes, maioritariamente, ao sector automóvel e para onde se destinam 98% de vendas. Estes clientes são fornecedores de peças de plástico para os principais fabricantes de automóveis. Deles, destacam-se a francesa Faurecia que representa 30% de vendas, seguindo-se a alemã Demo e as turcas Mecaplas e Mecanoplas que representam, individualmente, 15% a 20% de vendas.

A entrada do mercado turco foi um dos destaques desta composição, em substituição do mercado sueco que, embora tenha marcado a criação da Socem, perdeu protagonismo com o aparecimento de concorrentes provenientes da China. Este fator é ilustrado na empresa Konstruktion Bakelite que chegou a ser um dos maiores clientes e que, recentemente, apenas encomenda 4/5 moldes por ano. Normalmente, estas quantidades são consideradas desinteressantes pelos custos no processo produtivo mas, pelo historial entre as partes, foram realizadas. Esta decisão foi recompensada recentemente com a requisição de uma grande encomenda.

No relacionamento com clientes, a palavra-chave para a Socem é confiança. Como tal, a empresa distancia-se das restantes pela forma como aborda o mercado, optando por não integrar as feiras do sector. Mais concretamente, os responsáveis da empresa elegem o diálogo informal com potenciais parceiros e, em caso de recetividade, a posterior discussão de projetos nas respetivas instalações. Estas abordagens são consideradas mais eficientes porque dão a conhecer, desde o primeiro momento, as valências de cada parte. Esta abertura contribui para a construção de um clima de confiança que culmina, por parte dos clientes mais antigos, com a dispensa da presença nos testes finais do molde.

O desenvolvimento do relacionamento com estes clientes centra-se no cumprimento das suas exigências quanto à qualidade e rapidez de entrega. Para tal, a empresa tem procurado introduzir novos equipamentos e renovar as suas atividades para aumentar a sua eficiência nestes dois eixos. Neste sentido, a Socem investiu num Departamento de Engenharia com o objetivo de desenvolver a sua participação na fase de conceção, mais concretamente pela capacidade de detetar possíveis erros no projeto, aos quais junta a solução que lhe pareça mais adequada. Desta forma, a Socem demonstra atenção no processo produtivo e ganha a confiança dos seus clientes. Para manter essa confiança, ocorreu o investimento na aquisição de um equipamento que não sendo

prototipagem rápida, em 24 horas permite tornar um projeto que um cliente possui numa amostra que poderá ser apreciada e avaliada por esse cliente.

A atuação no sector automóvel resulta no cumprimento de determinadas Certificações. Estas são avaliadas e avalizadas pelo Ministério da Indústria e decorrem num processo no qual se investe *“dezenas de milhares de euros por ano”*. Estas Certificações proporcionam o contacto inicial com empresas desse sector. Por sua vez, e depois de estabelecido este primeiro contacto, a empresa deve respeitar um Caderno de Encargos individual desses clientes quanto à qualidade dos materiais e respeito das métricas requeridas. Estes cadernos de encargos diferem entre fabricantes e de país, pois *“ (...) as normas da Mercedes são muito diferentes das da Volkswagen, mas também é diferente fornecer a Mercedes na Europa ou no México ou no Brasil.”*

Estes investimentos tornam a empresa mais eficiente para os seus clientes, mas especializada no mercado automóvel. Como tal, a empresa apenas aceita 8% dos pedidos de orçamento que recebe, excluindo todos aqueles que saiam do seu âmbito de competências mesmo que sejam, à partida, *“mais fáceis”*.

O aparecimento de concorrentes provenientes da China no sector afetou significativamente a forma como a Socem se relaciona e se posiciona na sua rede focal. Internamente, a Socem reagiu a esta mudança após rever todos os seus processos e agregar as medidas e as características de cada peça, formando um Caderno de Encargos interno. Desta forma, em caso de erro durante o processo produtivo, estas soluções permitem a sua identificação e correção quase instantaneamente com benefícios ao nível do custo.

Pela falta de qualidade que os moldes dos seus concorrentes chineses apresentavam, a Socem adicionou uma nova atividade ao começar a fazer a sua manutenção. Dada a rentabilidade, este serviço foi alargado à manutenção de

equipamentos de moldes. Este alargamento de atividades permitiu à Socem descobrir novos clientes como uma empresa responsável pela exportação de azeitonas na Península Ibérica, à qual começou a ser efetuada a manutenção de alguns dos seus equipamentos e, após descobrir este é um negócio bastante lucrativo, levou ao contacto da Socem, com o intuito de produzir algumas peças de plástico, o que atualmente, já acontece.

O sector automóvel é considerado bastante volátil pela constante rotação de profissionais entre as empresas. Esta instabilidade traz consequências para a Socem pois, se por um lado, a empresa tem que executar redefinidos esforços para manter um cliente satisfeito, por outro lado, o facto de os seus interlocutores estarem constantemente a mudar, faz com que o bom trabalho feito com um comprador possa abrir portas para novas oportunidades.

Mais concretamente, foi assim que surgiu um grande projeto onde a Socem está integrada com a produção de peças de plástico para os automóveis da Audi. Embora seja uma empresa de moldes, uma das ambições estratégicas da Socem passa pelo começo de fabricação de peças de plástico. O convite para tal, chegou através de um antigo comprador (e conhecedor desta aspiração) que, com a sua mudança para a Audi e ciente das qualidades da Socem, propôs este “desafio” de fabricação de peças para a unidade da Audi, na África do Sul. Para a Socem, foi a oportunidade ideal para iniciar esta nova atividade até ganhar competências e Certificações para poder atuar no mercado europeu. Para o efeito, inaugurou uma unidade específica no valor de 4M€.

Também através do contínuo trabalho competente, a Socem chegou a outro grande projeto quando foi corresponsável pela fabricação das primeiras urnas eletrónicas a nível mundial, nas eleições de 2002 no Brasil. O estado brasileiro requisitou a construção destas urnas a uma cliente da Socem que, posteriormente, solicitou à empresa portuguesa o desenvolvimento do exterior da urna. Este projeto marcou a empresa pela “ (...) grande

responsabilidade, tínhamos que ter aquilo pronto a tempo, as eleições não podiam ser alteradas e (...) são 170 milhões de pessoas tinham que contar todos". Dado o bom resultado, a empresa viu o seu nome "*correr o mundo*"; para além disso, o Informante considera que, no futuro, todos os países aderirão às eleições por votos eletrónicas e, nessa altura, a Socem já estará "*preparada*".

Por fim, o maior foco da Socem passa, a médio-longo prazo, pela entrada no sector aeronáutico. Os primeiros passos foram dados, individualmente, com a unidade da Embraer em Évora, fabricando peças de menor complexidade. Todavia, devido às exigentes tolerâncias e à inexistência de equipamentos adequados para as cumprir, esta iniciativa fracassou. Este insucesso levou à revisão dos seus processos, equipamentos e a disposição dos mesmos na *Spim*, tendo em vista a criação de novas unidades de raiz para o efeito.

Todavia, esta reentrada já não está a ser realizada isoladamente. Pela qualidade apresentada, a Socem foi vista como suficientemente competente para integrar um grupo "restrito" de "grandes" empresas - liderado pelo grupo Iberomoldes - com o intuito de fornecer a Embraer e a Boeing. A empresa considera que esta entrada em grupo providencia benefícios, a nível da aprendizagem, nomeadamente com o grupo Iberomoldes que tem experiência, equipamentos e competências no sector, mas também com as restantes empresas que também estão numa fase inicial dos seus investimentos.

A Socem considera que, independentemente do resultado destas apostas, estas difundirão o seu nome em todo o mundo. Por outro lado, em caso de insucesso, o Informante considera que os equipamentos e competências adquiridos podem ser reaproveitados para aumentar a qualidade no sector automóvel, no qual "*não se pode brincar*" e se esperam transformações com o aumento de veículos híbridos. Com estes investimentos, está prevista uma faturação de 30M€ nos anos 2015/2016.

4.3 PMM Moldes - Project, Moulds and Manufacture

4.3.1 Enquadramento da Empresa

A PMM Moldes (PMM) formou-se em 1987, pelos senhores Virgílio Barbeiro e o Paul Bigler com vista à exploração dos conhecimentos e da experiência que já detinham sobre projeto de moldes e os contactos comerciais que possuíam nos Estados Unidos. As tarefas dividiam-se com o Sr. Bigler, responsável pela área comercial, enquanto o Sr. Virgílio fazia o projeto do molde cuja produção era subcontratada a outras empresas. Estas vendas destinavam-se, sobretudo, para a empresa Electrolux, no sector eletrodoméstico e para a empresa de brinquedos MCA, mas também para outros sectores como embalagem, cosmética e desporto.

Em 1989, por incompatibilidades entre sócios e pela conjuntura desfavorável da economia nos Estados Unidos, a sociedade findou e o Sr. Virgílio ficou com a totalidade da empresa, agregando a parte comercial à atividade de projeto que já desempenhava. No entanto, o Sr. Bigler continuou a funcionar como um ponto de contacto externo com o mercado americano ao qual se juntou um outro agente comercial no mercado alemão.

O ano de 2008 foi muito difícil pela crise no sector automóvel que coincidiu com uma fase de elevados investimentos na compra de uma fábrica de moldes. Para reagir a estas adversidades, a empresa recorreu aos relacionamentos que já mantinha com clientes “*extra automóvel*” e com o Sr. Bigler.

Atualmente, a empresa emprega 27 funcionários numa unidade industrial onde concetualiza, produz e comercializa moldes, nomeadamente para os mercados europeu, africano e americano e para o sector automóvel que representa 80% de vendas.

4.3.2 Aspetos que influenciaram o seu Posicionamento

Da sua carteira de clientes fazem parte 15 empresas regulares, ou seja, que encomendam à PMM pelo menos uma vez por ano. Dessas 15, existem duas consideradas principais por representarem cerca de 80% das vendas.

As visitas às instalações desses clientes são fontes de conhecimentos e de aprendizagem sobre os equipamentos que usam, mas também ao nível organizacional, através da observação da forma como esses parceiros trabalham, de simplificação de processos que a empresa observa e, posteriormente, adapta à sua unidade. Em adição a estes novos conhecimentos, estas empresas têm sido importantes difusoras das competências da PMM, nomeadamente quando existe “ (...) *um cliente que visitou a X ou Y, viu um determinado molde que achou interessante e foi dito que foi a PMM que fez aquele molde, essa pessoa veio conhecer a PMM e trouxe algumas peças para orçamentarmos a produção.*”

Por não ter capacidades para ser uma empresa certificada, tem sido o relacionamento com estas duas empresas – que também são produtoras de moldes - a introduzir a PMM no sector automóvel onde a sua produção tem aumentado desde a crise de 2008, situando-se nos 80%. Este sector, por si só, é uma fonte de competências pela competitividade que lhe está inerente que, no caso da PMM, levou a aquisição de novos equipamentos que promoveram a moldação com novas geometrias, de forma mais rápida e fácil. Estas aquisições foram “ (...) *um passo para sermos mais certificados (...)*”, pese o facto de “ (...) *ainda estamos longe de trabalhar diretamente com um fornecedor ou com uma marca.*”

Os relacionamentos com os seus clientes principais caracterizam-se por uma aparente estabilidade onde estes conhecem e adaptam-se às limitações produtivas da PMM. A empresa reconhece e valoriza esta compreensão e, como tal, procura a

preservação destes relacionamentos. Esta preservação levou ao alargamento da cadeia de atividades direcionadas a esses clientes que começou em 1990 com a introdução da atividade de fresagem e que tem concentrado mais atividades no ciclo de produção. Este alargamento possibilitou que a empresa se tornasse de ciclo completo pela recente aquisição de modernos equipamentos de maquinação de cinco eixos e de injeção. Estes equipamentos permitem um processo produtivo mais rápido e autónomo, enquanto o primeiro equipamento de injeção permite fazer o teste dos moldes dentro de portas.

Estes investimentos significaram também o seguimento dos equipamentos que os seus clientes possuem e da forma como se organizam. Este acompanhamento das ações dos seus parceiros manifestou-se também nas feiras que frequenta - nomeadamente na Alemanha - onde as principais empresas estão sediadas. Segundo o Informante, estes esforços justificam-se porque “ (...) *é importante que os clientes também percebam quem investe, ou seja, todas as feiras que existem (...) a PMM tem interesse em avançar pois, apesar de o cliente não nos obrigar a participar, se ele vir que a PMM está constantemente a investir (...) fica com alguma segurança.*”

A transmissão desta segurança pressupõe o cumprimento dos trâmites de qualidade e rapidez de entrega desses clientes. Por sua vez, este cumprimento tem implícitos investimentos incomportáveis para a PMM que a restringe ao fabrico de determinados tipos de moldes. A falta de capacidade de investir sozinha obriga a empresa a alavancar essa posição perante os seus clientes, através de outros relacionamentos que mantém, nomeadamente com o seu *cluster*.

Mais concretamente, os relacionamentos com empresas de maiores dimensões, intercalados e intermediados pelas associações do sector, permitem à empresa aprender novas atividades e aceder a recursos mais modernos que serão usados para satisfazer as encomendas dos seus clientes. Como tal, a empresa mostra uma grande disponibilidade

para integrar projetos que a possam valorizar nos quais “ (...) *não há entraves, ou seja, não há um sector de investigação aqui na empresa, mas estamos sempre dispostos a integrar qualquer projeto de investigação que surja de forma a partilhar informação e conhecimento e também receber conhecimento e partilhar investimentos (...).*”

Neste caso, o Informante destaca que a cooperação entre empresas é mais eficiente quando se tem “ (...) *alguma coisa de interessante para partilhar, mas também que as outras empresas tenham algo que consideremos interessante de ouvir.*” Nesta linha, um dos marcos da empresa passou pela aquisição, em 1999, de um equipamento de polimento eletroquímico único no mundo¹¹.

Este equipamento único que a PMM detém a nível mundial – descoberto durante uma viagem à Suécia pelo Sr. Virgílio quando ainda estava em fase de testes – difere dos habituais pois, possibilita ganhos de eficácia e reforça a sua presença no sector automóvel pela fabricação de peças espelhadas como espelhos e retrovisores. Assim, torna-se uma das mais-valias perante os seus clientes ao alargar a sua oferta, mas também dentro do *cluster* onde existe um largo número de empresas que apenas subcontratam na PMM esta fase da produção. Para além das vantagens produtivas, este equipamento permite à PMM mostrar à sua rede que, embora pequena, é uma empresa atenta e ativa, apresentando este equipamento como um elemento que a torne interessante para entrar em projetos comuns.

¹¹ A fase de polimento é, normalmente, feita manualmente ou por equipamentos de jatos de areia que, em ambos os casos, tornam o processo demorado e não resulta numa superfície totalmente lisa.

4.4 *Análise dos Casos*

A análise sobre o posicionamento das empresas na rede pressupõe uma breve caracterização dos atores e da forma como estes se relacionam.

Os relacionamentos das empresas abordadas são, de forma geral, de alto envolvimento (Gadde & Snehota, 2000). A complexidade e a singularidade do produto transacionado – o molde - exige, desde logo, uma comunicação clara e fluente entre as partes para a sua correta definição e do seu método de produção (Araújo et al., 1999). Como tal, as empresas são obrigadas a adaptarem-se constantemente aos requisitos dos seus clientes e que, pela qualidade demonstrada, levam à formação de um clima de confiança sobre as suas competências.

A importância dos relacionamentos está também presente a nível de aprendizagem pela geração e transferência de conhecimento (Hakansson et al., 1999; Hakansson & Snehota, 1995). Recorde-se que o estabelecimento direto de relacionamentos com alguns clientes requer, no mínimo, a obtenção de Certificações. Num dos casos, como a empresa ainda não as tem, tem que trabalhar como subcontratada para outras empresas de moldes que tenham certificações. Os responsáveis da empresa consideram que estas interações continuadas - pelo acesso a experiências diferenciadas com outras empresas de moldes, i.e., com um grande grau de similaridade mas também de diversidade - são considerados um poderoso mecanismo de aprendizagem que prepararão a empresa para se tornar certificada.

A envolvimento nos relacionamentos é indissociável dos investimentos executados (Gadde & Snehota, 2000) em equipamentos e recursos humanos que custaram dinheiro a serem adquiridos e demoraram tempo a serem introduzidos e formados (Ritter & Gemunden, 2003). Estes investimentos fortalecem a interdependência das empresas focais, em relação àquelas para as quais são desenvolvidos (Dubois & Pedersen, 2002).

Por este processo ser demorado e pela escassez de recursos de cada empresa, estas tendem a ser eficientes com os parceiros atuais (Håkansson, 1982). Recorde-se como esta questão é particularmente relevante num dos casos onde a empresa aceita encomendas de clientes antigos e historicamente importantes que, em situações normais, recusaria. Assim, para além destes relacionamentos apresentarem um alto envolvimento, demonstram, sobretudo, uma natureza latente pela associação das interações atuais a sucessos passados ou na perspetiva constante de maiores rentabilidades, mesmo que já não ocorram atualmente e que sustentam a continuação desses relacionamentos.

O estudo demonstrou que o processo de posicionamento é cumulativo, mas, sobretudo, diádico. Desta forma, as empresas não podem mudar sozinhas a sua posição (Ford et al., 2003) sob o risco de o novo/modificado produto, resultado dessa mudança, não obter recetividade no contexto. Assim, esta mudança ocorre quando a posição da contraparte também muda (Easton, 1992), ao procurar novos ou modificados produtos. Recorde-se, por exemplo, como uma empresa integrou a atividade de manutenção de moldes após os seus clientes começarem a necessitar deste serviço.

No entanto, os investimentos que as empresas incorrem para consolidar a sua posição não ocorrem, somente, pela reação face a mudanças no seu contexto. Em vez disso, estes demonstram também uma orientação proactiva, racional e estratégica das empresas em renovarem e ampliarem as suas competências, em termos de produtividade e diversidade de produtos. Recorde-se como uma das empresas integrou um Departamento de Engenharia para complementar o trabalho desenvolvido na fase produtiva ou, noutra caso, a integração de atividades produtivas que ligassem o trabalho de projeto ao papel comercial já desempenhado, na procura de alargar a oferta para os seus clientes.

Esta posição está intimamente associada a uma identidade do ator na rede. Os casos ilustraram a forma como uma empresa se vê e é vista pelas suas contrapartes num contexto de rede e que reflete as suas competências pelas atividades que tem sido capaz de desempenhar para (e com) elas ao longo do tempo e pelos recursos que detém para as executar, tendo em conta o que estas valorizam. Recorde-se, por exemplo, como, tipicamente, os clientes deixam de assistir aos testes dos moldes quando adquirem altos níveis de confiança nas competências da empresa e com benefícios óbvios em termos de custos para ambas as partes.

Por outro lado, também se destacam os esforços das empresas para se assemelharem a determinados parceiros com valores que dão importância, de forma a serem identificadas pelos mesmos valores. Neste sentido, as empresas pretendem ser identificadas não só pelas suas competências, mas também para (e com) quem as desenvolvem. Recorde-se quando uma das empresas elaborou o seu Caderno de Encargos interno (com base nos Cadernos dos seus maiores e mais exigentes clientes) na tentativa de as suas contrapartes lhe reconhecerem o rigor que esta, por sua vez, atribui a esses clientes.

Ilustrou-se, igualmente, a importância de mobilizar e ser mobilizado num contexto de redes. Este processo ganha especial relevância pela limitação de recursos e conhecimentos que as empresas demonstram. Recorde-se como uma das empresas, dada a imprevisibilidade das encomendas dos seus clientes e da incapacidade de as cumprir isoladamente, tem que aceder a uma *pool* de fornecedores, alguns deles também concorrentes, de forma a manter os relacionamentos com os seus clientes. Por outro lado, para a empresa é bastante importante ser mobilizada por essa *pool*, no sentido de ser convidada para integrar projetos que permitam a troca mútua de conhecimentos. Recorde-se o equipamento de polimento eletroquímico que a empresa detém e que, segundo o

Informante, funciona como um atrativo que promove esta interação. Também se pode referir como outra das empresas, após uma tentativa falhada de desenvolver a sua posição para um cliente do sector aeronáutico, foi convidada, por outra empresa, para integrar uma *pool* de empresas que, em conjunto e combinando competências e recursos complementares, terão, aparentemente, a desenvolver competências para aumentar as possibilidades de obterem clientes nesse sector.

Em síntese, a posição das empresas na rede está associada uma identidade que é o resultado das experiências com as suas contrapartes (Turnbull et al., 1996) nos projetos que desenvolvem e das competências interpretadas das empresas ao executar certas atividades (Mattsson, 1986) e possuir determinados recursos (Johanson & Mattsson, 1989). Contudo, pela limitação das empresas face aos seus conhecimentos e pela finitude dos seus recursos, a construção desta identidade é também medida pela capacidade das empresas em mobilizarem recursos e competências da restante rede (Anderson et al., 1994) para complementar e acrescentar valor aos seus.

A natureza cumulativa do posicionamento das empresas acaba por potenciar como restringir o seu espaço de atuação (Wilkinson & Young, 2002). Sobre a restrição recorde-se como uma das empresas se tornou bastante seletiva na composição da sua carteira de relacionamentos. Em termos de posicionamento, esta seletividade surgiu progressivamente pelas competências que a empresa adquire para satisfazer as exigências de alguns dos seus parceiros. Consequentemente, para se focar nessas exigências, a empresa deixou de considerar interessante outros tipos de clientes cujo volume ou composição de encomendas não justificam a manutenção do relacionamento. Pode, igualmente, recordar-se as ações de outra empresa que são definidas de acordo com aquilo que os seus clientes esperam (ou que a empresa percebe que esperam), mesmo que não se considerem obrigadas a fazê-lo.

Contudo, através das experiências com esses clientes, a identidade que estes formam sobre as competências das empresas numa certa área pode vir a estender-se, do ponto de vista do cliente, a outras áreas mais ou menos dispersas, possibilitando oportunidades de mudança.

Recorde-se a empresa que, embora altamente seletiva nas encomendas que aceita, mostra-se igualmente disponível para enveredar por novos projetos que lhe são propostos. Neste caso, estas mudanças apresentaram uma natureza gradual na qual a empresa não procura nenhuma rutura com o seu contexto.

Nesta linha, relembre-se, antes de mais, como todas as incitações de mudanças que são aceites provêm de empresas com quem a empresa focal já tinha um relacionamento forte e para quem já havia uma identidade formada. Por outro lado, a execução de novas atividades nestes novos projetos, nomeadamente nas Eleições no Brasil ou com a unidade da Audi, partem do alargamento ou da renovação das suas competências atuais que, desta forma, reduzirão a probabilidade de insucesso no processo. Por fim, e recorde-se a entrada na indústria aeronáutica, a procura da empresa em adquirir novos equipamentos que sejam complementares com os atuais revela a sua tendência em minimizar os riscos associados a estas mudanças na procura de, simultaneamente, aumentar as suas competências nas atividades atuais. Ao promover o seu desenvolvimento isolado, a empresa procura não prejudicar rotinas internas que sustentam as suas competências atuais e, ao mesmo tempo, promover o desenvolvimento especializado nestas novas áreas.

V. Conclusões

O propósito deste trabalho passou por testar a visão de posicionamento formado pelas competências das empresas, pelos seus recursos e daqueles que consegue mobilizar na sua rede, de forma a serem atrativas perante as suas contrapartes. Através de dois estudos de caso, pretendeu-se analisar de que forma a identidade e a posição da empresa na rede condiciona e é condicionada pela sua trajetória passada e em que medida as mudanças, nessas dimensões, tendem a ser graduais ao longo do tempo.

O posicionamento ocorre desde a formação das empresas que, para se integrarem na rede, procuram ocupar um espaço nesta pela identificação de falhas ou de melhorias nos relacionamentos que lá ocorrem e que possam ser materializadas em oportunidades de negócio. O aparecimento dos primeiros parceiros de negócio leva as empresas a atuarem conforme os seus requisitos e, assim, a sua base de competências nasce, em simultâneo, com a sua carteira de relacionamentos.

Não obstante dos investimentos na consolidação desses relacionamentos, as empresas, quer por incentivos do seu contexto ou por serem ambiciosas, tendem a procurar por novos ou melhorados relacionamentos, atividades e recursos. No entanto, embora reconheçam a necessidade de mudar e sejam ambiciosas nesse sentido, as empresas tendem a ser relutantes a estas mudanças. Esta relutância é justificada pela tentativa das empresas em preservarem a sua identidade atual e os investimentos executados que, em caso de mudança, seriam reinvestidos sem garantia de sucesso.

Em geral, parece existir evidência de que as mudanças de posição das empresas (o posicionamento), em termos do desenvolvimento das suas competências e relacionamentos têm, sobretudo, uma natureza gradual. Teoricamente, se se considerar que a posição da empresa é formada por três dimensões - atividades, recursos e

relacionamentos, pode-se argumentar que a mudança de posição é gradual uma vez que não significa a mudança simultânea das três dimensões. Por sua vez, esta mudança significa sempre a estabilidade e desenvolvimento de, pelo menos, uma das dimensões, a partir da qual as restantes se modificam. Por exemplo, as alterações registadas ao nível de atividades e recursos das empresas procuraram o desenvolvimento dos seus relacionamentos atuais.

Na prática, significa que a trajetória das empresas influencia a sua estratégia ao promover a sua identidade e o seu espaço de ação relativamente a mudanças, expressadas em incitações vindas das suas contrapartes. Contudo, as empresas tendem a ficar próximas, em termos de competências e de relacionamentos, daquilo que já fazem de forma a tirar o melhor partido das competências que já detêm. Desta forma, as empresas procuram salvaguardar as posições atuais e minimizar os riscos inerentes a mudanças ao tentar explorar novas oportunidades de negócio mas, ao mesmo tempo, continuarem atrativas para (e com) quem já interagem.

5.1 Limitações

Uma das principais limitações ao realizar este trabalho esteve relacionada com as empresas estudadas e pela sua heterogeneidade que impede que os dados registados neste estudo possam ser associados a outras empresas. Por esta heterogeneidade, o objetivo do estudo não foi comparar os dados recolhidos, mas sim ter uma observação empírica mais abrangente onde se pudesse analisar os conceitos teóricos.

Neste caso, os dados recolhidos passavam pelo relato de situações que marcaram as empresas. Deste modo, outra limitação deveu-se à assimetria de informações recolhidas e da sua confidencialidade que levam a que haja mais exemplos descritos de uma das empresas do que de outra.

Por outro lado, o facto de ter sido possível falar com apenas um Informante de cada empresa, para além de terem um conhecimento limitado e uma visão incompleta dos acontecimentos, as suas descrições podem ter sido enviesadas, fruto das vivências dos Informantes nessas situações.

5.2 Sugestões de Pesquisa Futura

Ao longo deste estudo foi possível conhecer a existência de uma *pool* de empresas que pretendem entrar no sector aeronáutico em empresas como a Boeing e a Embraer. Este grupo está a ser formado pelo grupo Iberomoldes e, para além da Socem, conta com outras empresas como o grupo Simoldes, TJ Moldes e LN Moldes.

Atualmente, este grupo está numa fase “*embrionária*” e seria interessante estudar como esta construção tem sido efetuada ao nível da complementaridade e sincronização de atividades e de competências.

Também será interessante estudar esta evolução do ponto de vista do grupo Iberomoldes e analisar as suas intenções ao criar e desenvolver esta *pool*, ao invés do desenvolvimento isolado dessas competências que, pelos dados extraídos, apresentavam bons resultados. Para tal, é aconselhada a análise de artigos sobre redes estratégicas, nomeadamente o artigo “*Managing in complex business networks*” (2004) de Ritter, Wilkinson e Johnston, onde definem o conceito de capitão de rede, pressupondo que uma direção centralizada resulta numa melhor coordenação e numa melhoria da performance da rede.

Referências Bibliográficas

- Anderson, J., Hakansson, H., Johanson, J. (1994) Dyadic Business Relationships within Business Network Context. *Journal of Marketing*. 58. pp. 1-15.
- Anderson, H., Havila, V., Andersen, P., Halinen, A. (1998) Position and Role Conceptualizing Dynamics in Business Networks. *Scandinavian Journal of Management*. 14 (3). pp. 167-186
- Anderson, J. C., Narus, J. A. (1991). Partnering as a Focused market Strategy. *California Management Review*. 33 (3). pp. 95-113
- Anderson, J. C., Narus, J. A. (2004). *Business Market Management – Understanding, Creating, and Delivering Value*. 2nd Edition. New Jersey: Prentice Hall
- Araújo, L., Dubois, A., Gadde, L-E. (1999) Managing interfaces with suppliers. *Industrial Marketing Management*. 28 (5). pp. 497–506
- Axelsson, B. e Easton, G. (Eds.) (1992) *Industrial Networks: A New View of Reality*. London: Routledge
- 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. pp. 879-894
- Brandenburger, A. M., Nalebuff, B.J. (1997) *Co-optition*. New York: Double Day
- Cook, K. S., Emerson, R. M. (1978) Power, Equity, and Commitment in Exchange Networks. *American Sociological Review*. 43. pp. 721-739

- Cook, K., Gillmore, M. e Yamagishi, T. (1983) The Distribution of Power in Exchange Networks: Theory and Experimental Results. *American Journal of Sociology*. 89 (2). pp. 275-305
- 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*. Wiley: Chichester
- 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. pp. 35-42
- Easton, G. (1992) Industrial Networks: a Review. In: Axelsson, B. e Easton, G. (Eds.). *Industrial Networks: A New View of Reality*. London: Routledge.
- Ferreira, V. (2006) *Estratégia, Competências e Inovação na Indústria de Moldes – Portugal versus República Popular da China*. Trabalho Final de Mestrado em Economia e Gestão da Ciência e Tecnologia. Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa
- Ford, D., Gadde, L.-E., Hakansson, H., Lundgren, A., Snehota (2003). *Managing Business Relationships*. 2nd Edition. Chichester: Wiley
- Ford, D., Hakansson, H. (2013) Competition in business networks. *Industrial Marketing Management*. 42. pp. 1017-1024
- Gadde, L., Snehota, I. (2000) Making the Most of Supplier Relationships. *Industrial Marketing Management*. 29 (4). pp. 305-316
- Gadde, L.-E., Huemer, L., Hakansson, H. (2003) Strategizing in Industrial Networks. *Industrial Marketing Management*. 32. pp. 357-364

Gulati, R., Nohria, N., Zaheer, A. (2000) Strategic Networks. *Strategic Management Journal*. 21 (3). pp. 203-215

Hakansson, H. (1982) *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods – An Interaction Approach*. New York: Wiley

Hakansson, H., Ford, D. (2002) How Should Companies Interact in Business Networks?. *Journal of Business Research*. 55. pp. 133-139

Hakansson, H., Havila, V., Pedersen, A.-C. (1999) Learning in Networks. *Industrial Marketing Management*. 28. pp. 443-452

Hakansson, H. e Johanson, J (1992) A Model of Industrial Networks. In: Axelsson, B. e Easton, G. (Eds.). *Industrial Networks - A New View of Reality*. pp. 28-36. London: Routledge.

Hakansson, H. e Snehota, J. (1989) No Business is an Island: The Network Concept of Business Strategy. *Scandinavian Journal of Management*. 5 (3). pp. 187-200

Hakansson, H., Snehota, I. (1995) *Developing Relationships in Business Networks*. London: Routledge

Henneberg, S., Mouzas, S., Naudé, P. (2004) Network Pictures – Concepts and Representations. In: *20th Annual IMP Conference*, Copenhagen, 2nd to 4th September 2004. Bath: University of Bath

Holmlund, M.; Tornroos, J A, (1997) What are relationships in business networks?. *Management Decision*. pp. 304-309

Johanson, J., Mattsson, L.-G. (1989) Strategic Action in Industrial Networks and the Development towards the “Single European Market”. In: Wilson, D. T.; Han, S.; Holler,

G. W. *IMP Conference (5th): Research In Marketing: An International Perspective*, pp. 314-340

Johanson, J., Vahlne, J-E. (2010) Market as networks: implications for strategy-making, *J. of Academic Marketing, Science*. 39. pp. 484-491

Mattsson, L.-G. (1986) Indirect Relations in Industrial Networks – A Conceptual Analysis of their Strategic Significance. In: *3rd International I.M.P Research Seminar on International Marketing*. Lyon, 3rd to 5th September 1986. Lyon: Management Research Institute of the Lyon Graduate School of Business Administration

Mota, J., Castro, L. M. (2005) Relationships portfolios and capability development: cases from the moulds industry. *Journal of Purchasing & Supply Management*. 11. pp. 42-54

Mota, J. (2000) *Relacionamentos industriais como mecanismos de coordenação de competências - Casos da Indústria de Moldes para Plásticos*. Tese de Doutoramento em Ciências Empresariais. Porto: Universidade do Porto

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

Ritter, T., Wilkinson, I. F., Johnston, W. J. (2004) Managing in Complex Business Networks. *Industrial Marketing Management*. 33. pp. 175-183

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

Rodrigues, S. (2002) Business Strategy and Performance: an analysis of the Portuguese Mould Industry. Tese de Doutoramento. Leiria: Instituto Politécnico de Leiria.

Saunders M., Thornill A., Lewis, P. (2009) *Research Methods for Business Students* (5th Ed.) London: Prentice Hall

Turnbull, P., Ford, D., Cunningham, M. (1996) Relationships and Networks in Business Markets: An Evolving Perspective. *Journal of Business & Industrial Marketing* 11 (3). pp. 44-62

Vieira, F. D., Romero, F. (2005) Uma tipologia de análise da Inovação no Sector dos Moldes em Portugal. *Comportamento Organizacional e Gestão*. 11 (1) pp.85-94

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

Yin, R. (1994) Case Study Research: Design and Methods, Applied Social Research Methods Series. London: Sage Publications

Zolkiewski, J., Turnbull, P. (2000) Relationships Portfolios – past, present and future. In: *Proceedings of the 16th Annual IMP Conference*, Bath

Outras Referências

Jornal de Leiria (2014) História da Indústria na Região de Leiria – Moldes. Março, 2014.

Região de Leiria (2014) Moldes – Novas Geografias. Janeiro, 2014.

CEFAMOL (2014) Revista O Molde. Nº101. Abril, 2014.

CEFAMOL (2014) Revista O Molde. Nº 102 Junho, 2014

Referências Eletrónicas

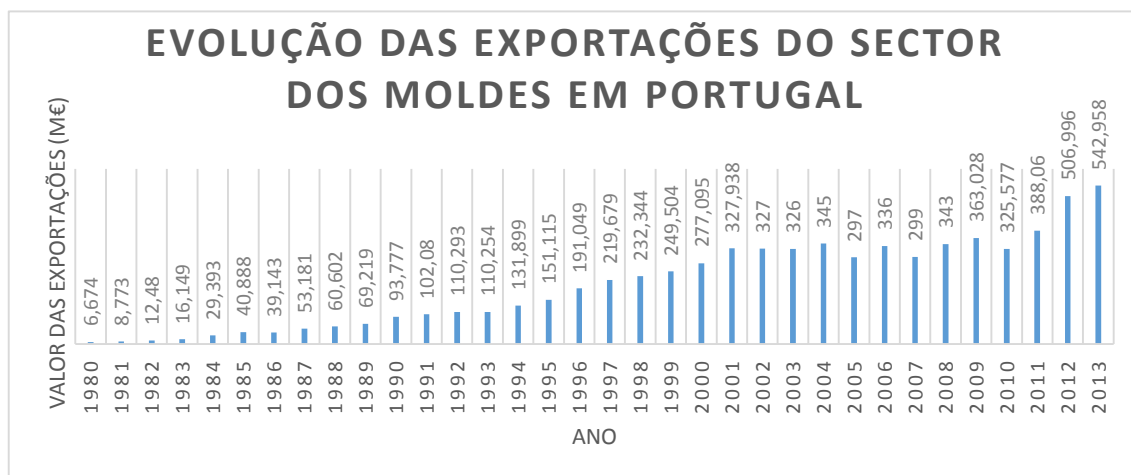
CEFAMOL (2014). *A Indústria Portuguesa de Moldes*. Disponível em: [Http://www.cefamol.pt/cefamol/pt/Cefamol_IndustriaMoldes/Historia](http://www.cefamol.pt/cefamol/pt/Cefamol_IndustriaMoldes/Historia) [Acesso a 01/05/2014]

CEFAMOL (2014). *Situação Atual*. Disponível em:

[Http://www.cefamol.pt/cefamol/pt/Cefamol_IndustriaMoldes/Situacao_Actual](http://www.cefamol.pt/cefamol/pt/Cefamol_IndustriaMoldes/Situacao_Actual) [Acesso a 01/05/2014]

Anexos

Anexo 1 – Evolução do Sector desde os anos 80



Fonte: Tabela elaborada pelo autor com base em dados de Ferreira (2006) e da CEFAMOL