

**REDES COLECTIVAS BASEADAS EM COMPETÊNCIAS:
O CASO DA ACECIA, ACE**

por

Alexandre Ferreira Cabral de Almeida Garrett

Tese de Mestrado em Ciências Empresariais

Orientada por:

Prof. Doutor Carlos Henrique Figueiredo e Melo de Brito

Prof. Doutora Maria Catarina de Almeida Roseira

Faculdade de Economia
Universidade do Porto
2006

À Sofia
Aos meus Pais

Nota Biográfica

Alexandre Garrett nasce em 1977 na cidade do Porto. O seu primeiro contacto com o meio universitário ocorre no ano de 1995 quando inicia a Licenciatura em Gestão na Faculdade de Economia da Universidade do Porto. Concluída a licenciatura em 2000, começa a sua vida profissional no departamento de Planeamento e Controlo de Gestão do grupo Sonae Distribuição. No ano de 2002, e em simultâneo com a sua vida profissional, ingressa novamente na Faculdade de Economia da Universidade do Porto, agora no Mestrado de Ciências Empresariais, onde se enquadra a presente dissertação desenvolvida sob a orientação do Prof. Doutor Carlos Melo Brito e a Prof. Doutora Maria Catarina Roseira.

Agradecimentos

O trabalho aqui apresentado resulta do tempo, do esforço e da dedicação de muitos que me acompanharam nesta caminhada, pelo que não poderia deixar de abrir esta dissertação sem lhes manifestar a minha mais sentida gratidão:

Aos meus orientadores: Prof. Doutor Carlos Brito e Prof. Doutora Catarina Roseira, o meu agradecimento pela persistência que tiveram comigo ao longo da construção deste trabalho e pelos seus contributos essenciais no desenvolvimento do modelo teórico.

Ao Dr. Luís Palma Féria, pela sua generosa disponibilidade, e a todos os sócios da ACECIA que tiveram a amabilidade de me receber: Dr. António Lavrador (Ipetex), Eng^o Filipe Moutinho (Sunviauto), Sr. José Medeiros (Comportest), Eng^o Paulo Santos (Inapal Plásticos), Eng^o Pedro Ramalho (Simoldes) e Eng^o Rui Sá (Inegi). Gostaria também de agradecer toda a ajuda concedida pelo INTELI, particularmente, à Dr^a Catarina Selada e ao Eng^o José Rui Felizardo.

A todos os meus professores do Mestrado em Ciências Empresariais, muito particularmente, ao Prof. David Ford por ter aberto as portas do IMP e a sua perspectiva das redes.

A toda a minha família e amigos, de modo particular aos meus pais e à minha irmã. O meu muito obrigado por todo o apoio e por terem suportado vezes sem conta, a minha impaciência e falta de disponibilidade, durante este longo período de estudo.

Finalmente, o último agradecimento dirige-se para a Sofia, pela ajuda no desenvolvimento deste trabalho, mas acima de tudo porque esteve (e está) sempre ao meu lado.

Resumo

A cooperação inter-organizacional é um dos fenómenos mais estudados no âmbito da abordagem de redes desenvolvida pelo Grupo IMP (*Industrial Marketing and Purchasing*). Dentro deste campo teórico foram apresentados alguns modelos de cooperação colectiva que visam explicar a formação de redes colectivas, isto é, grupos de actores que procuram em cooperação e de uma forma colectiva lidar com um determinado problema ou questão comum. O objectivo desta dissertação divide-se em duas áreas. A primeira consiste em explicar o modo através do qual a rede colectiva pode resolver um problema de posicionamento dos seus actores. Para este efeito, os conceitos retirados da abordagem evolucionista das competências são conjugados com o modelo de acção colectiva em redes industriais. A segunda área consiste em compreender a dinâmica das redes colectivas, procurando explicar o modo como estas redes evoluem ao longo do tempo.

Em síntese, o modelo de análise apresentado neste trabalho, sendo uma extensão da literatura da abordagem das redes industriais, procura explicar os motivos, as condições e o modo de actuação das redes colectivas baseadas em competências.

Palavras-chave: cooperação, redes, acção colectiva, redes colectivas, competências.

Abstract

Cooperation in industrial network is one of the most studied phenomenons in the network approach developed by the IMP Group (*Industrial Marketing and Purchasing*). In this theoretical field there are models that study collective cooperation which explain the formation of issue-based nets – groups of actors that through cooperation try to cope collectively with a common issue or problem. This dissertation is divided in two areas. The first part is dedicated to explain how a collective actor is able to solve a positioning problem of actors involved. The collective action model is enriched with some of the concepts developed by the capabilities approach. The second purpose of this dissertation is to develop a more dynamic perspective of the issue-based net, seeking to explain how the collective actor develops trough time in order to fulfil its objectives.

In conclusion, the analytic model presented in this dissertation, being an extension of the business network literature, explains the motifs, the conditions and the process used by which issue-based nets coordinate activities.

Keywords: cooperation, networks, collective action, issue-based net, capabilities.

Índice Geral	
Nota Biográfica	iii
Agradecimentos	iv
Resumo	v
Abstract	vi
Índice Geral	vii
Índice de Figuras	xi
Índice de Quadros	xii
Principais siglas e seus significados	xiii
Capítulos:	
Capítulo 1. Introdução	1
Parte I – Revisão da literatura	7
Capítulo 2. A acção colectiva em redes industriais	8
2.0. Introdução	9
2.1. Da interacção à rede de relacionamentos	9
2.2. O modelo de actores, recursos e actividades e o conceito de rede	11
2.3. A estabilidade e a mudança	18
2.4. Posição, acção e visão na rede	24
2.5. A cooperação e a competição	28
2.6. A acção colectiva em redes industriais	30
2.6.1. O conceito de acção colectiva e a perspectiva das redes	30
2.6.2. O modelo da acção colectiva em redes industriais	35
2.7. Conclusões	39
Capítulo 3. A abordagem das competências	41
3.0. Introdução	42
3.1. A abordagem evolucionista das competências	43
3.2. O conceito multidimensional de competência	47
3.3. O acesso a competências e as fronteiras das empresas	49

3.4. Conclusão	51
Capítulo 4. Modelo de análise	54
4.0. Introdução	55
4.1. Lacunas das abordagens teóricas e questões de investigação	56
4.2. O modelo de análise	59
4.2.1. A rede	60
4.2.2. O interesse comum	61
4.2.3. Massa crítica	62
4.2.4. O problema de coordenação	62
4.2.5. O processo da acção colectiva	63
4.2.5.1. O alinhamento das visões de rede	63
4.2.5.2. O <i>networking</i> colectivo	64
4.2.5.3. Os resultados na rede	65
4.2.5.4. A dinâmica do actor	66
4.3. Conclusão	66
Parte II – Investigação Empírica	68
Capítulo 5. Metodologia	69
5.0. Introdução	70
5.1. Determinantes da investigação	70
5.1.1. Enquadramento teórico	71
5.1.2. Questões de investigação	72
5.1.3. Determinantes externos	73
5.2. Estratégia e Estrutura da Pesquisa	73
5.2.1. Unidade de análise e selecção do caso	73
5.2.2. Recolha e análise dos dados	75
5.3. Conclusão	78
Capítulo 6. O sector automóvel em Portugal	79
6.0. Introdução	80

6.1. O sector automóvel	80
6.1.1. Evolução histórica	81
6.1.2. Importância actual	85
6.2. O sector automóvel numa perspectiva de rede	89
6.2.1. Construtores	90
6.2.2. Empresas produtoras de componentes	92
6.2.3. Associações ligadas à Investigação e Desenvolvimento (I&D)	95
6.3. Conclusão	96
Capítulo 7. A ACECIA – Componentes Integrados para a Indústria Automóvel, ACE	98
7.0. Introdução	99
7.1. Apresentação da ACECIA	99
7.2. Actores envolvidos	100
7.3. Evolução histórica	102
7.3.1. 1ª Fase: Emergência (1997-2000)	102
7.3.2. 2ª Fase: Desenvolvimento (2000-2006)	106
7.4. Principais projectos	107
7.5. Conclusão	111
Capítulo 8. Análise do caso ACECIA	113
8.0. Introdução	114
8.1. A criação da ACECIA	115
8.1.1. A rede	115
8.1.2. O interesse comum	119
8.1.3. Massa crítica	121
8.1.4. O problema de coordenação	123
8.1.5. O processo da acção colectiva	125
8.1.5.1. O alinhamento das visões de rede	126
8.1.5.2. O networking colectivo	127
8.1.5.3. Os resultados na rede	129
8.2. O desenvolvimento da ACECIA	131

8.2.1. A reformulação do grupo	131
8.2.2. O programa das contrapartidas	136
8.3. Conclusão	140
Capítulo 9. Conclusões	142
9.0. Introdução	143
9.1. Síntese da análise do caso	143
9.2. Síntese dos principais contributos	151
9.3. Limitações do estudo realizado e pistas para investigações futuras	153
Referências bibliográficas	155
Anexos	165
Anexo 1 – Guião de entrevista para os sócios da ACECIA	166
Anexo 2 – Guião de entrevista para peritos	169
Anexo 3 – Principais associações colectivas do sector	172
Anexo 4 – Os sócios da ACECIA – breve apresentação	175

Índice de Figuras:

Figura 2.1. O modelo de interacção	10
Figura 2.2. O modelo ARA	12
Figura 2.3. Efeitos do desenvolvimento dos relacionamentos	17
Figura 2.4. Os vectores de mudança	20
Figura 2.5. Os 6 C's do Networking	26
Figura 2.6. O modelo de gestão na rede	26
Figura 2.7. O modelo de acção colectiva em redes industriais	35
Figura 3.1. Os 3 modos de coordenação de Richardson	45
Figura 4.1. Estrutura teórica do modelo de análise	59
Figura 4.2. O modelo de análise	60
Figura 6.1. Exemplificação de uma rede do sector automóvel	89
Figura 7.1. Os actores envolvidos na ACECIA	101
Figura 7.2. Os principais projectos da ACECIA	108
Figura 8.1. Os membros fundadores da ACECIA	116
Figura 8.2. Análise da criação da rede colectiva ACECIA	125
Figura 8.3. O novo corpo accionista da ACECIA	135
Figura 8.4. A reformulação da ACECIA	135
Figura 8.5. O programa de contrapartidas	139

Índice de Quadros:

Quadro 3.1. A matriz de conhecimento segundo Loasby	47
Quadro 5.1. Listagem dos entrevistados	76
Quadro 6.1. A importância do sector automóvel na economia Portuguesa	86
Quadro 6.2. A produção automóvel em Portugal	86
Quadro 6.3. Análise prospectiva do sector automóvel português	88
Quadro 6.4. Volume de facturação por tipo de produto em Portugal	93
Quadro 7.1. O grupo actual de accionistas da ACECIA	102
Quadro 7.2. Listagem das principais missões realizadas em 1999	104
Quadro 7.3. Caracterização do novo corpo accionista	106

Principais siglas e seus significados

ACE - Agrupamento Complementar de Empresas

ACEA - Association des Constructeurs Européens d'Automobiles

AIS - Amorim Industrial Solutions

AFIA – Associação de Fabricantes para a Indústria Automóvel

ARA - Actores, Recursos e Actividades

CBU - Complete Built Up

CEE – Comunidade Económica Europeia

CEIIA - Centro para Excelência e Inovação na Indústria Automóvel

CISEP - Centro de Investigação sobre a Economia Portuguesa

CKD - Complete Knock Down

JIT - Just-in-time

IMP - Industrial Marketing and Purchasing Group

OICA - Organisation Internationale des Constructeurs d'Automobiles

OEM - Original Equipment Manufacturer

CAPÍTULO 1
INTRODUÇÃO

CAPÍTULO 1

INTRODUÇÃO

Os primeiros trabalhos de investigação realizados no âmbito das redes industriais privilegiaram o estudo de relacionamentos verticais e horizontais, na medida em que são estes os que se encontram com mais frequência nos mercados industriais. Deste modo, não é surpreendente, que o primeiro estudo visasse precisamente a análise dos relacionamentos entre os compradores e os vendedores nos sistemas industriais (Håkansson, 1982).

No entanto, Easton e Araújo (1992) sugeriram, mais tarde, que o estudo dos relacionamentos em redes industriais poderia ser mais abrangente, nomeadamente, se considerasse no seu campo de análise, os denominados relacionamentos não-económicos (eg.: relacionamentos sociais). Esta nova perspectiva abriu um conjunto de possibilidades de investigação que até então não eram consideradas. Uma destas novas ‘avenidas’ de investigação foi precisamente o estudo da acção colectiva em redes industriais (Brito, 1996; Komppula, 2000; Brito 2001; Correia, 2005; Westerlund et al., 2005). Esta nova perspectiva rompe com a perspectiva bidimensional das redes industriais baseada nos relacionamentos horizontais e verticais, e introduz uma nova variante – o relacionamento institucional (Brito, 2001). Existe uma grande variedade de exemplos sobre este tipo de relacionamentos, como são exemplos: associações comerciais, cooperativas agrícolas, sindicatos, consórcios de empresas e organismos reguladores (Brito, 1996). Estes actores colectivos procuram defender um interesse comum dos seus associados que, individualmente não conseguem concretizar, podendo assumir diferentes naturezas, papéis e modos de actuação. Esta variedade sugere que o estudo do fenómeno da acção colectiva em redes industriais possa também enveredar por diferentes trajectos de investigação. O trabalho que aqui se desenvolve pretende assim enriquecer o actual estado da arte desta teoria.

Dentro da teoria da acção colectiva, o trabalho de Olson (1965) é considerado uma referência central. A sua investigação sugere que a emergência do fenómeno em grupos de actores racionais é um processo difícil, dado que, o resultado da acção colectiva pode

ser entendido como um bem público. Consequentemente, e no caso de grandes grupos, os actores optam por uma atitude oportunista (designado na literatura de *free-riding*), procurando obter os benefícios decorrentes da acção sem nada contribuírem. Existem contudo, determinadas circunstâncias que podem atenuar este comportamento oportunista. Na teoria da acção colectiva em redes industriais de Brito (1996; 2001), é argumentado que a presença de um grupo de actores, mobilizado e rico em recursos, pode ser fundamental para a emergência do novo actor colectivo (inspirando-se no conceito de massa crítica de Oliver et al. (1985; 1988)).

O trabalho desenvolvido por Brito (1996; 2001) explora os contributos da teoria da acção colectiva, utilizando como enquadramento teórico a abordagem das redes industriais do grupo IMP (*Industrial Management and Purchasing*). Como será mais tarde detalhado, a sua teoria procura compreender a formação e capacidade de influência dos actores colectivos, cujo objectivo consiste na alteração (ou preservação) de um determinado interesse comum através da hierarquização ou ‘concentração’ dos poderes fragmentados. No entanto, durante este trabalho de investigação é discutida uma hipótese alternativa para a motivação da acção colectiva. Neste caso, a razão para a sua concretização encontra-se na vontade dos actores resolverem um problema comum do seu posicionamento na rede onde estão presentes.

Como será posteriormente discutido, a posição pode ser traduzida pelos relacionamentos que os actores estabelecem, pelo que a sua alteração não pode ser realizada em completo isolamento, isto é, sem a colaboração de outros actores. A posição de um actor na rede apresenta alguma estabilidade dado que é representado por uma estrutura de diferentes relacionamentos. Contudo, a abordagem das redes industriais argumenta que esta estabilidade coexiste com a mudança, podendo esta última ocorrer sobre as três dimensões: ligações de actividades, conexões de recursos e laços entre actores. No caso do modelo de acção colectiva de Brito (1996; 2001), a mudança surge como resultado da hierarquização dos poderes dispersos e fragmentados. Porém, outras possibilidades poderão ser equacionadas. No caso desta dissertação, procura-se destacar a mudança induzida pela reestruturação da cadeia de actividades (Håkansson e Snehota, 1995). Este fenómeno ocorre, quando por exemplo, os actores

procuraram novas formas de combinar as suas actividades e recursos podendo romper com a actual estrutura de actividades, criando, modificando ou terminando relacionamentos, e conseqüentemente, ocupando uma posição diferente no sistema industrial. Em suma, e tendo por base este conceito de reestruturação, pode ser colocada a hipótese de um conjunto de actores poder concertar uma acção colectiva, resolvendo um problema partilhado (de alteração ou preservação) sobre a sua posição no sistema industrial, através da coordenação colectiva das suas actividades.

O problema de coordenação de actividades entre os actores no contexto das redes industriais, sugere a análise dos conceitos apresentados pela abordagem das competências, discutida no Capítulo 3 desta dissertação. De acordo Richardson (1972), a cooperação inter-organizacional é adequada para a coordenação de actividades dissemelhantes mas estreitamente complementares. Para que esta coordenação colectiva seja possível, as partes necessitam de envolver no processo as suas competências directas (ie. ‘saber’ realizar determinadas actividades). Porém, esta é apenas condição necessária mas não suficiente. Quando os actores se envolvem na rede colectiva procurando recombinação de actividades e recursos, necessitam de desenvolver um conjunto de competências que permitem conseguir que as suas contrapartes realizem determinadas tarefas, sendo por este motivo referidas na literatura de competências indirectas. Por seu turno, atendendo a que o meio para atingir o objectivo da mudança está na reestruturação da estrutura de actividades, então, parece ser primordial que a rede colectiva incentive a inovação. Para que tal seja possível, é necessária uma perspectiva dinâmica das competências em detrimento das competências estáticas (mais focada na eficiência). De facto, as competências estáticas estão essencialmente relacionadas com o objectivo de otimizar o que já existe, enquanto as competências dinâmicas são aquelas que permitem às empresas reconfigurar as competências internas e externas da organização (Teece et al., 1997).

Resumindo, o objectivo desta dissertação consiste no estudo do fenómeno da acção colectiva em redes industriais centrado num problema comum de posicionamento dos actores envolvidos. A participação de actores com competências diferentes e complementares poderá permitir uma reestruturação dos seus relacionamentos

concretizando o objectivo de criação de uma nova posição no sistema industrial. Assim, o fenómeno de acção colectiva estudado nesta dissertação assume contornos específicos e, por este motivo, se nomeia o actor colectivo de ‘rede colectiva baseada em competências’.

É, também, objectivo desta dissertação realizar uma análise mais dinâmica sobre a rede colectiva. Neste ponto, procura-se compreender esta dinâmica através do estudo da interdependência das visões de rede dos actores, as acções de *networking* e os resultados na rede (Ford et al., 2003). Estes três elementos foram introduzidos por Ford et al. (2003), com o objectivo de compreender o modo como os actores podem gerir a rede que os rodeia. Contudo, neste trabalho, este modelo é utilizado como instrumento de análise para o estudo da dinâmica das redes colectivas ao longo do tempo, para além de auxiliar a compreensão de todo o processo colectivo.

Esta nova perspectiva sobre ‘redes colectivas baseada em competências’ assume uma particular relevância no quadro de indústrias constituídas por empresas, que apesar da sua pequena e média dimensão, procuram através do estabelecimento de parcerias com outros actores, promover o desenvolvimento conjunto de projectos que individualmente seriam impossíveis de realizar. Não raramente, estas empresas dependem de actores como centros tecnológicos e universidades com vista ao desenvolvimento e à implementação de novas tecnologias. Contudo, outra solução pode prevalecer, designadamente, nos grupos de empresas cujas diferentes actividades possam estar de algum modo conectados a um produto final. Assim, a criação de redes colectivas de cooperação, onde se promovam novas combinações de actividades e recursos, pode criar oportunidades de mudança de posição que muito dificilmente poderiam ser concretizadas individualmente por um actor.

Esta dissertação encontra-se dividida em duas partes. A primeira desenvolve a componente conceptual que culmina no desenvolvimento de um modelo de análise. No Capítulo 2 analisa-se as contribuições da abordagem das redes industriais para o estudo dos fenómenos de cooperação e mudança em redes industriais. Nesta componente são abordados dois trabalhos centrais para o modelo de análise: a teoria da acção colectiva

em redes industriais de Brito (1996; 2001) e o modelo de gestão de redes de Ford et al. (2003). O papel do primeiro é nuclear dado que, o modelo de análise desta dissertação é, de certo modo, uma extensão deste trabalho. O recurso ao segundo modelo, decorre dos contributos que os seus conceitos podem trazer para compreender o dinamismo de uma ‘rede colectiva baseada em competências’. A introdução da mudança através da reestruturação das actividades e a aposta na cooperação inter-organizacional como forma de coordenação, justifica a discussão sobre a abordagem das competências que se realiza no Capítulo 3. Para além da problemática da coordenação das actividades, neste capítulo é aprofundado o papel das competências indirectas e dinâmicas essenciais para a concretização do actor colectivo. Por fim, no Capítulo 4, tendo por base, as lacunas encontradas nas perspectivas discutidas nos capítulos anteriores e as questões de investigação, desenvolve-se o modelo de análise que auxiliará a compreensão da emergência e o desenvolvimento de ‘redes colectivas baseadas em competências’.

Na segunda parte, encontra-se a componente empírica da dissertação. Inicia-se com o Capítulo 5 onde se realiza a discussão metodológica da investigação, procurando explicar a utilização do método de estudo de caso. O actor colectivo apresentado nesta dissertação como caso de estudo é a ACECIA - Componentes Integrados para a Industria Automóvel, ACE. De forma a melhor contextualizar a sua análise, a dissertação apresenta no sexto capítulo uma breve análise do sector de componentes para o automóvel, sendo seguida de uma ‘biografia’ da rede colectiva em estudo. Estes dois capítulos servem de preâmbulo à análise do caso que será realizada no Capítulo 8. Por fim, o nono capítulo encerra esta dissertação com uma síntese das suas principais conclusões e contributos. Nesta secção são, também, evidenciadas as principais limitações do estudo, bem como são apresentadas algumas propostas para futuras investigações.

PARTE I
REVISÃO DA LITERATURA

CAPÍTULO 2
A ACÇÃO COLECTIVA EM REDES INDUSTRIAIS

CAPÍTULO 2

A ACÇÃO COLECTIVA EM REDES INDUSTRIAIS

2.0. Introdução

As empresas não são entidades isoladas nos mercados. Esta é uma das ideias centrais do grupo de investigação IMP (cf. Håkansson, 1982; Axelsson, 1992; Easton, 1992; Håkansson e Johanson, 1992; Håkansson e Snehota, 1995; Håkansson e Ford, 2002; Wilkinson e Young, 2002; Gadde et al., 2003). Dentro desta perspectiva, doravante designada de abordagem de redes industriais, os actores encontram-se interligados entre si, formando redes de relacionamentos. Nesta dissertação, e de modo particular neste capítulo, dá-se uma particular atenção ao estudo das redes colectivas (*issue-based nets*).

Deste modo, este capítulo apresenta alguns dos conceitos fundamentais desta abordagem, embora focalizando-se no estudo do fenómeno da acção colectiva em redes industriais. Apresenta-se uma síntese das primeiras teorias sobre a interacção nos relacionamentos (cf. Secção 2.1), explorando logo de seguida o modelo de Actores, Recursos e Actividades (ARA), analisando o relacionamento no contexto de uma rede (cf. Secção 2.2). Posteriormente, e utilizando como ponto de partida o modelo ARA, discute-se a coexistência de fenómenos de estabilidade e mudança nas redes industriais, bem como a análise de fenómenos de cooperação e competição. Desta discussão, abrem-se as portas para a temática nuclear desta dissertação: o estudo do fenómeno da acção colectiva em redes industriais protagonizado pelo modelo de Brito (1996; 2001).

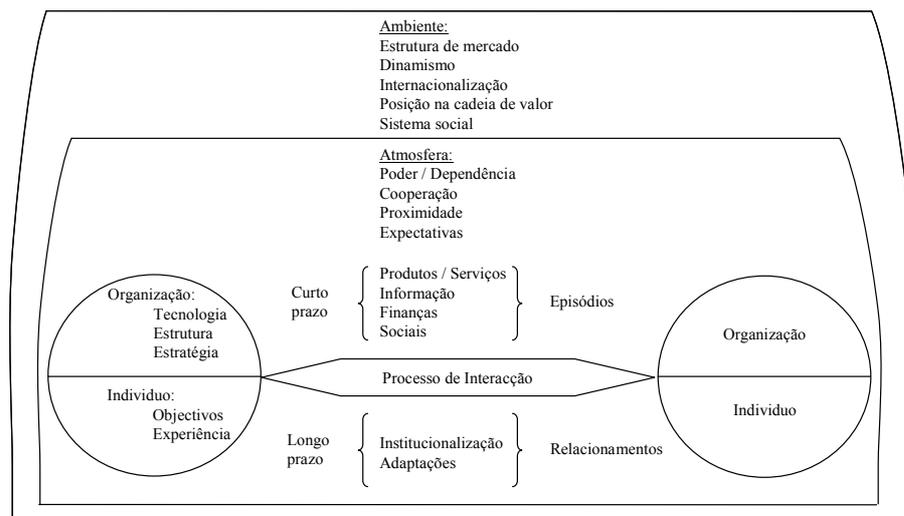
2.1. Da interacção à rede de relacionamentos

Como foi referido, a abordagem das redes industriais tem vindo a ser desenvolvida pelo IMP. Na década de 80, este grupo de investigadores desenvolveu um conjunto de estudos sobre as funções de compras e marketing das empresas industriais. O resultado do primeiro estudo sobre relacionamentos entre compradores e vendedores (cf. Håkansson, 1982), verificou que as empresas estabeleciam frequentemente relações de

longo prazo, desenvolvendo um padrão complexo de interações, formando ao longo do tempo uma institucionalização de papéis entre as partes.

Ao demonstrar que as empresas procuravam desenvolver relacionamentos estáveis, evitando as múltiplas dificuldades inerentes à procura de uma alternativa (risco de adaptação, custos do processo e impactos noutros relacionamentos), o estudo contraria o princípio da total mobilidade dos agentes nos mercados. De facto, os investigadores verificaram que as empresas podiam ter interesse em estabelecer relacionamentos de longo prazo, preferindo a estabilidade à mudança (Håkansson, 1982). Noutras palavras, nos mercados industriais, a estabilidade está presente, em coexistência com a mudança (Håkansson e Johanson, 1992). Como resultado desta investigação surge o modelo da interação ilustrado na Figura 2.1.

Figura 2.1. O modelo de interação



Fonte: adaptado de Håkansson (1982, p. 24)

No modelo da interação, a análise do relacionamento entre duas partes é composta por 4 elementos: o processo de interação, os seus participantes, o ambiente onde a interação ocorre e, finalmente, a sua atmosfera (Håkansson, 1982).

A interação num relacionamento pode ser dividida em vários ‘episódios’ de natureza diversa como uma troca de bens e serviços, informação, fluxos financeiros ou ter apenas uma natureza social. Quando esta interação ocorre rotineiramente durante um período

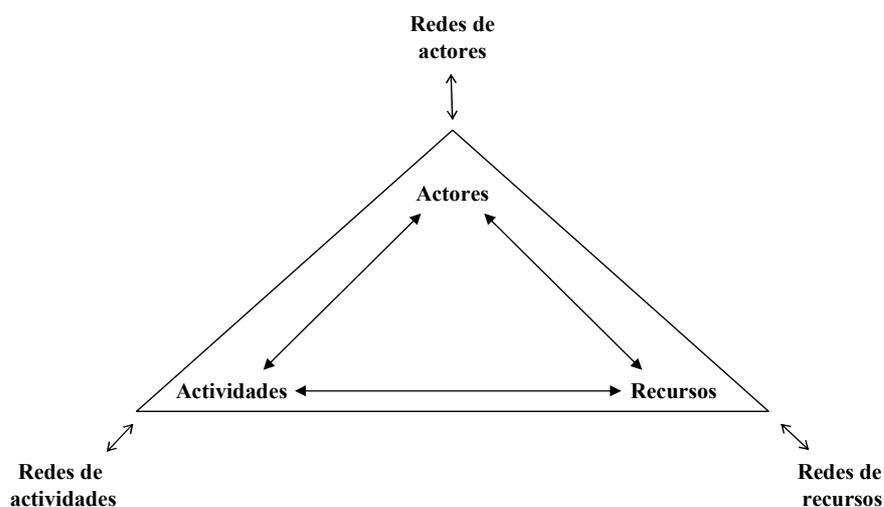
alargado de tempo, o relacionamento vai tornando-se institucionalizado, sendo estabelecidas expectativas sobre o comportamento dos actores. Este processo é também influenciado pelas características individuais das partes (organizações e pessoas) e pelas suas experiências passadas. Por seu turno, o ambiente desempenha um papel importante na análise do relacionamento, nomeadamente: o mercado onde se insere (estrutura, dinâmica e grau de internacionalização), a sua posição na cadeia e finalmente o seu sistema social. Por fim, a atmosfera pode ser descrita através do grau de conflito ou de cooperação, da relação de poder-dependência entre as empresas, da proximidade entre as partes e das expectativas mútuas (Håkansson, 1982).

Posteriormente, tendo por base o modelo da interacção, explorou-se a ideia de mercado como um conjunto agregado de relacionamentos (Easton, 1992), passando-se da análise da relação isolada entre duas partes, para o estudo de uma rede de relacionamentos (Håkansson e Snehota, 1995). Desta forma, uma análise mais abrangente do relacionamento deveria incluir elementos internos (ie. processo de interacção) e externos (ie. acções com outros actores) (Håkansson e Waluszewski, 2002) incorporando não só as características intrínsecas das partes e da interacção desenvolvida, mas também, o contexto da rede onde o relacionamento se encontra (Håkansson e Snehota, 1995; Håkansson e Ford, 2002; Ritter e Ford, 2004). De facto, nenhum relacionamento pode ser totalmente compreendido se não for estudado o contexto da rede onde este está inserido (Håkansson e Ford, 2002). A esta nova perspectiva designou-se de abordagem de redes industriais (Håkansson e Snehota, 1995) de onde resultou o modelo de modelo de Actores, Recursos e Actividades (ARA), inicialmente concebido por Håkansson (1987) e que se explicará na próxima secção.

2.2. O modelo de actores, recursos e actividades e o conceito de rede

O modelo ARA (cf. Håkansson, 1987; Håkansson e Johanson, 1992), esquematizado na Figura 2.2, consolida a perspectiva da rede descrevendo-a como uma estrutura composta por três variáveis: actores, recursos e actividades.

Figura 2.2. O modelo ARA



Fonte: adaptado de Håkansson e Johanson (1992, p. 29)

Como já foi destacado anteriormente, um relacionamento faz parte de um todo, e encontra-se numa relação de interdependência com o que se passa noutros relacionamentos, revelando assim a sua conectividade. Uma conexão existe se um relacionamento afecta ou é afectado pelo que acontece noutros relacionamentos. Quando se considera o efeito em cadeia desta conectividade entre os relacionamentos, evidencia-se a existência de uma estrutura agregada denominada na literatura de rede. Esta estrutura sugere um modo de coordenação distinto da hierarquia dado que, por um lado, não apresenta uma estrutura determinística, e por outro, difere do modo de mercado dado que contraria a sua visão atomista onde as ligações são instantâneas e desprovidas de impedimentos (Håkansson e Snehota, 1995). Deste modo, a rede assume a forma de um sistema conectado de actores e relacionamentos, entendida como uma entidade abstracta e indeterminada (sem um centro e sem fronteiras estabelecidas) que dificilmente pode ser dominada por um só actor (Håkansson e Snehota, 1989; 1995; Wilkinson e Young, 2002; Gadde et al., 2003).

Na rede, o actor pode ser um grupo de empresas, uma única empresa, um indivíduo ou um grupo de indivíduos, que tem a capacidade de controlar os recursos e actividades (Håkansson e Johanson, 1992). Nenhum actor possui todos os recursos necessários para o normal desenrolar das suas actividades, pelo que, inevitavelmente tem de estabelecer

relacionamentos com outros actores (Håkansson e Johanson, 1992; Håkansson e Ford, 2002; Gadde et al., 2003). Depreende-se assim, que o controlo dos recursos pode ser realizado de uma forma directa, através da propriedade, ou indirecta via relacionamentos estabelecidos pelo actor (Håkansson e Johanson, 1992).

Devido à interdependência existente nos relacionamentos, o aumento de controlo pela parte de um actor implica uma variação do controlo dos restantes. Deste modo, quando um aumento de controlo por parte de um actor resulta uma redução de controlo de outro, está-se perante objectivos que podem assumir uma natureza mais conflituosa. Pelo contrário, quando o resultado consiste num aumento de controlo para ambas as partes, então os objectivos podem ser ter uma natureza cooperante (Håkansson e Johanson, 1992). Deste modo, revela-se a mutualidade na interacção entre dois actores, isto é, sob determinadas circunstâncias um actor pode dar uma maior importância aos objectivos comuns e colectivos, restando os seus próprios interesses, mas obtendo num último momento um aumento de bem-estar (Ford et al., 1986; Gadde et al., 2003).

Por outro lado, as actividades não são coordenadas ou os recursos combinados de uma forma espontânea, mas antes são o resultado de orientações concretas dos actores, que procuram influenciar-se mutuamente. Desta forma, na rede podem-se encontrar actores passivos com uma atitude meramente adaptativa e actores activos que na prossecução dos seus objectivos combinam recursos e coordenam actividades de uma forma diferente (Gadde et al., 2003). De facto, quanto mais os actores procuram influenciar-se maior será o potencial e dinamismo da rede (Gadde et al., 2003). Contudo, à medida que esse controlo fica concentrado num só actor, a rede tornar-se-á menos eficaz e inovadora. Este fenómeno forma um sistema cada vez mais integrado, excluindo todos os relacionamentos divergentes, restringindo-se a uma visão limitada da rede (Håkansson e Ford, 2002; Wilkinson e Young, 2002; Gadde et al., 2003).

Genericamente, um relacionamento induz o estabelecimento de laços (*bonds*) entre dois actores. Nesse processo de aproximação, o papel da identidade percebida e da confiança são fundamentais. A primeira é baseada no conhecimento sobre o actor, nomeadamente através de experiências passadas, embora seja uma construção limitada e incompleta.

Por este motivo, é complementada pelo papel da confiança que se desenvolve entre os actores. A identidade percebida e a confiança não se limitam apenas aos elementos directamente relacionados com a interacção entre as partes, mas também são influenciadas pelos relacionamentos que as partes têm com outros actores (Håkansson e Snehota, 1995).

No modelo ARA, as actividades surgem quando os actores realizam operações com os recursos. As actividades, são genericamente classificadas entre actividades de transformação (envolvendo a alteração dos recursos) e actividades de transferência (em que apenas é transferido o controlo directo sobre o recurso). As actividades de transferência conectam as várias actividades de transformação empreendidas por actores diferentes. Estes dois tipos de actividades, quando colocados de uma forma interdependente formam ciclos, cujo controlo muito raramente se encontra sob alçada de um único actor (Håkansson e Johanson, 1992; Gadde et al., 2003).

Como já foi referido, uma parte considerável dos recursos não se encontra sob a propriedade do actor, pelo que, o seu desempenho vai depender de actividades que são realizadas fora das suas fronteiras (Håkansson e Snehota, 1989; Dubois 1998; Gadde et al., 2003). Deste modo, o processo de coordenação das actividades é crucial, dado que tem impactos directos sobre a eficiência e a produtividade dos actores envolvidos e, em última instância, na própria rede (Håkansson e Snehota, 1995; Gadde et al., 2003). Neste contexto, um processo de adaptação com o objectivo de combinar duas actividades, deve atender os impactos que este possa ter ao nível da eficiência e desempenho dos actores (Håkansson e Snehota, 1995; Gadde et al., 2003).

Perante o facto de que nenhum actor consegue exercer um controlo total sobre os seus recursos, Dubois (1998) apresenta uma tripla análise sobre as fronteiras da empresa. A primeira verifica que dentro de uma estrutura de actividades relativa a um produto final, podem existir dois tipos: actividades genéricas que produzem materiais estandardizados (normalmente existem sempre no início da cadeia) e actividades específicas cujo resultado é um produto específico para ser incorporado no produto final. A segunda consiste na percepção de um indivíduo ou grupo de indivíduos, sobre todas as

actividades, conexões e interdependências que são realizadas dentro de uma estrutura de actividades específica. Este conhecimento permite definir a fronteira percebida pelos actores que, por sua vez, influencia o seu comportamento. De facto, um maior conhecimento sobre as actividades realizadas dentro de uma estrutura e o domínio sobre as suas interdependências, pode antecipar problemas ou melhorar os níveis de eficiência de uma empresa ou ainda, antever formas inovadoras de combinar recursos. Finalmente a terceira análise focaliza a questão da interdependência entre actividades. De facto, é normalmente assumido que o actor detém o controlo sobre os recursos sobre os quais tem direito de propriedade, e que esse direito lhe concede a livre capacidade de combinar os recursos da forma que entender. Contudo, dado que as actividades são interdependentes, a discussão da eficiência centra-se na forma como as actividades são relacionadas. Este aspecto realça a mutualidade de influências sobre os recursos de uns actores sobre os outros.

Finalmente, os recursos estão dispersos pela rede e são, como já foi referido, controlados pelos actores. São a base fundamental do desenvolvimento das actividades sendo a sua origem e o seu resultado (Håkansson e Snehota, 1995). A sua exploração é realizada sempre que os actores combinam e recombinaem os recursos, sendo que quanto maior for o número de interacções e recombinações de recursos, maior será a dinâmica da rede (Gadde et al., 2003). A sua natureza é heterogénea, podendo ser caracterizado por um número infinito de atributos. Os recursos podem ser classificados de acordo com as actividades que desempenham, isto é, existem recursos de transformação (aqueles que são usados nas actividades de transformação) e de transferência (aqueles que são usados nas actividades de transferência) (Håkansson e Johanson, 1992).

Da interligação de recursos através dos relacionamentos podem surgir adaptações (Håkansson e Snehota, 1995), por exemplo, decorrentes das diferentes tecnologias que existem entre as partes e que têm de ser modificadas de modo a proceder-se à sua conexão. Assim, de modo a explorar melhor o potencial dos recursos, os actores têm interesse em envolver-se de uma forma profunda com as suas contrapartes (Gadde et al., 2003). De facto, parece existir uma relação directa entre o nível de compromisso, o aumento de dependência e consequentemente a criação de valor do relacionamento

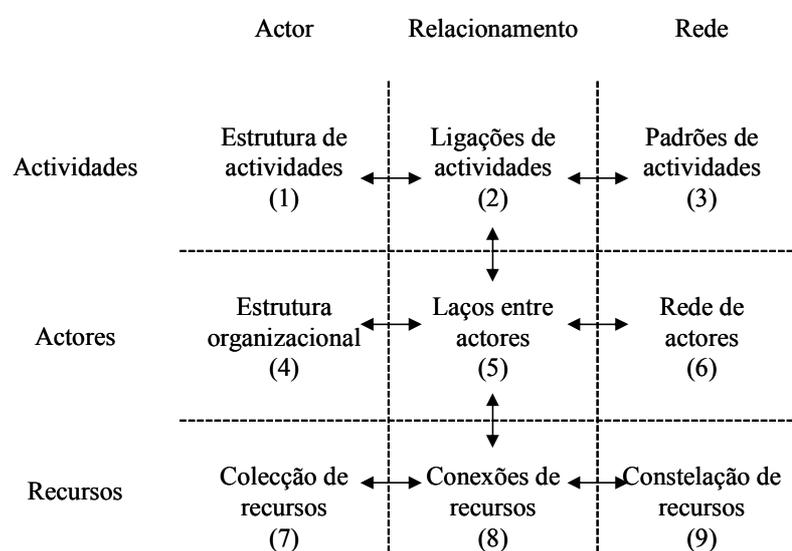
(Holm et al., 1999). Contudo, isto não significa que o actor deve ter um alto envolvimento em todos os relacionamentos, dado que, estes são fontes de benefícios mas também de custos. Assim, só fará sentido apostar num maior envolvimento no relacionamento se a relação entre benefícios e custos for proveitosa para o actor (Gadde e Snehota, 2000). Finalmente, o relacionamento pode ser entendido como um recurso de um actor, e deste modo pode ser avaliado como um investimento. No entanto, esta avaliação apresenta várias dificuldades, nomeadamente, a sua intangibilidade e o facto de ser uma combinação de outros recursos (Håkansson e Snehota, 1995).

As três variáveis – actores, recursos e actividades – individualmente constituem estruturas de rede, nomeadamente, os laços (*bond*) que são estabelecidos pelos actores, as ligações (*links*) das várias actividades operadas na rede e as conexões (*ties*) entre os vários recursos. A relação destas três estruturas está dependente de um conjunto de forças como a interdependência funcional entre as variáveis, as relações de poder entre os vários actores, o nível de conhecimento e experiência dos actores sobre a estrutura da rede e a dependência inter-temporal recorrente do passado da própria rede (Håkansson e Johanson, 1992). Desta forma, a análise do relacionamento deve considerar a composição dos três níveis de substância: laços entre actores, ligações das actividades e conexões entre recursos (Håkansson e Snehota, 1995). A sua importância relativa dentro do relacionamento pode variar, existindo aqueles onde predomina apenas um nível de substância (ex: os laços entre actores). Por fim, destaque-se que a dinâmica do relacionamento está em parte relacionada com a interligação entre estas variáveis.

Para além da sua substância, o relacionamento deve ser contextualizado de acordo com os seus propósitos. De acordo com a literatura, esta análise designa-se de funções dos relacionamentos (Håkansson e Snehota, 1995), e reparte-se em três níveis funcionais: para a díade, para os actores individuais e para a rede. No primeiro caso, o foco recai sobre a função que o relacionamento tem para a díade, isto é, da conjugação dos laços entre actores, ligações das actividades e conexões entre recursos surge algo único que só existe enquanto as partes continuarem relacionadas. A importância desta função está directamente relacionada com os benefícios decorrentes do relacionamento, como por exemplo, a criação de novos recursos, novas combinações de actividades e

desenvolvimento de novo conhecimento. A segunda função avalia o impacto do relacionamento no desempenho do actor. Um determinado relacionamento pode ter um impacto directo na sua estrutura de actividades, colecção de recursos ou estrutura organizacional. Por fim, a terceira função, consequência da conectividade existente na rede, revela o papel do relacionamento no padrão de actividades, nas redes de actores e na constelação de recursos, isto é, a função para a rede. Desta forma, a análise do relacionamento deve ser realizado na perspectiva que afecta e pode ser afectado por outros relacionamentos.

Figura 2.3. Efeitos do desenvolvimento dos relacionamentos



Fonte: adaptado de Håkansson e Snehota (1995, p. 45)

A formalização destas três funções indica que, para o estudo de um relacionamento é necessário verificar os seus impactos na díade, nas partes envolvidas e na rede. O balanceamento destas três funções deve cuidadosamente gerido de modo a não se colocar um excesso de esforço na função do actor, deteriorando a função da díade. Ou por outro lado, colocando toda a atenção na função da díade prejudicando o desempenho do actor (Håkansson e Snehota, 1995). Cruzado a substância com as funções dos relacionamentos, expõe-se a complexidade de efeitos produzidos durante o seu desenvolvimento (Håkansson e Snehota, 1995). A Figura 2.3 sintetiza o resultado do cruzamento das duas dimensões apresentadas. Na coluna central da tabela, encontra-

se o relacionamento. Este é criado quando duas partes formam ligações de actividades, conexões de recursos e/ou laços entre actores. O seu desenvolvimento será resultado das interacções desenvolvidas por ambas as partes envolvidas na diáde. Contudo, cada um dos actores envolvidos pode deter, para além da daquele relacionamento, uma estrutura de actividades mais abrangente, uma estrutura organizacional e/ou uma colecção de recursos própria (coluna esquerda da tabela). Por fim, os actores envolvidos na diáde não se encontram isolados do resto da rede, pelo que outros relacionamentos poderão também a influenciar ou ser influenciados (coluna direita da tabela) (Håkansson e Snehota, 1995).

2.3. A estabilidade e a mudança

Nas redes industriais a mudança e a estabilidade são duas tendências coexistentes. Por um lado, os relacionamentos formam uma estrutura que contribui para a estabilidade da rede, mas por outro, essa mesma estrutura é dinâmica dado que os actores estão sistematicamente a modificar (criando, desenvolvendo e terminando) os seus relacionamentos. Por esse motivo, muito dificilmente se pode procurar equilíbrios ou optimizações nas redes industriais.

Ao nível da rede, é possível falar de dois tipos de mudança: exógena (provocada por elementos exteriores à rede) e endógena (originada pelos próprios actores da rede no decorrer das suas interacções). Este último tipo, designado na literatura por *networking*, é aquele que se verifica mais frequentemente nas redes. O *networking* resulta directamente do processo de interacção entre os vários actores, que estão constantemente a tentar defender ou alterar as suas posições na rede, nomeadamente procurando controlar e combinar mais recursos (Håkansson e Snehota, 1995). De acordo, com Håkansson e Snehota (1995) “Uma parte substancial da mudança é iniciada e concretizada à medida que as empresas interagem. Os actores promovem a mudança, sempre que eles tenham razões e oportunidades para fazer alterações na estrutura da rede” (p. 271). No entanto, este processo é limitado pela própria estrutura de relacionamentos conferindo-lhe assim uma maior estabilidade (Håkansson e Snehota, 1995; Håkansson e Ford, 2002). Concluindo, a rede conhece a coexistência da

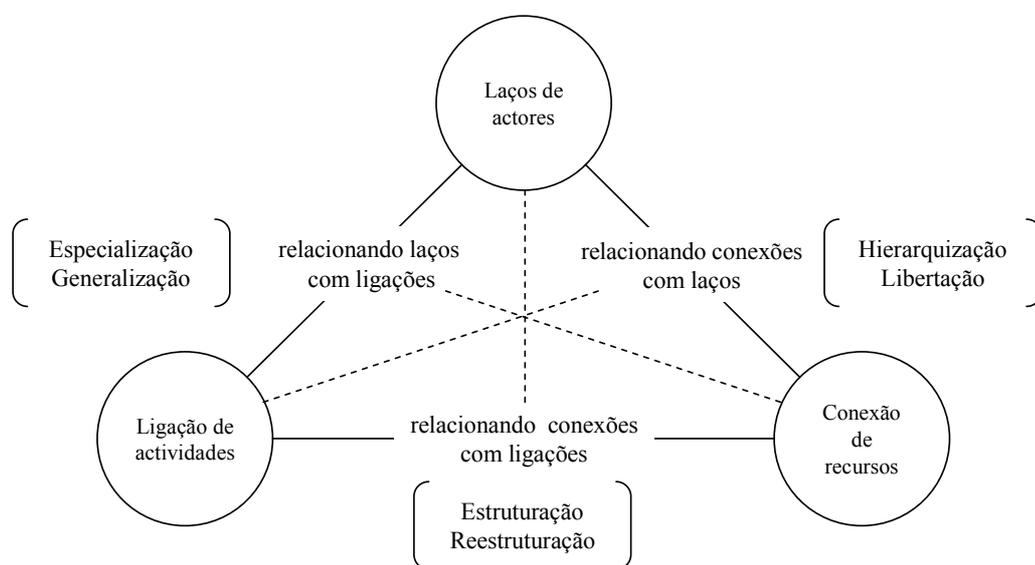
estabilidade e da mudança de uma forma interdependente, podendo ser descrita como um fenómeno estável mas em permanente mudança (Håkansson e Snehota, 1995).

É importante notar que é difícil um actor conseguir, por si só, manter ou alterar a rede de uma forma significativa, dado que, está normalmente dependente da actuação das restantes partes (Håkansson e Snehota, 1995; Håkansson e Ford, 2002; Gadde et al., 2003). Contudo, admite-se que numa determinada instância de tempo a mudança possa estar associada a um actor específico (Håkansson e Henders, 1995; Håkansson e Ford, 2002). Deste modo, para que um actor procure induzir uma mudança ao nível da rede, deverá procurar mobilizar os restantes actores, moldando as suas expectativas de acordo com os seus objectivos (Håkansson e Ford, 2002). Esta ideia vai ao encontro do conceito de *strategizing*, isto é, cada actor deverá avaliar, com base nos seus relacionamentos actuais e potenciais, quais as acções que pode concretizar atendendo às limitações e oportunidades que esses relacionamentos conferem (Håkansson e Ford, 2002; Gadde et al., 2003). Neste *strategizing* está implícito o facto de que nenhum actor pode implementar a sua estratégia de uma forma isolada (Håkansson e Snehota, 1989), sendo as suas contrapartes fundamentais para o seu êxito (Gadde et al., 2003). Desta forma, esta ideia procura transladar de um conceito de estratégia atomista, cuja implementação é realizada de uma forma independente do seu contexto, para um conceito de estratégia de natureza interactiva, evolucionária e reactiva (Håkansson e Ford, 2002).

Utilizando a analogia do jogo de xadrez, Håkansson (1992) procurou analisar o fenómeno da evolução das redes. Definiu que existe uma ligação entre as várias interacções e a rede, defendendo que a sequência das interacções é dificilmente previsível. Para o actor, não é crucial analisar a aglomeração do conjunto de todas as interacções, mas antes, ter a visão do desenvolvimento global e evolutivo da rede. Como foi já destacado, as redes são unidades em permanente mudança, mas sempre sustentando uma coexistência ou interdependência com a estabilidade. Neste sentido o autor defendeu que a rede encontra-se em permanente desequilíbrio (Håkansson, 1992).

A dinâmica associada a uma rede é um processo interminável (Håkansson e Snehota, 1995). A análise da evolução da rede é complexa e pode ser decomposta nas suas três dimensões de substância - actividades, recursos e actores – dado que cada uma delas pode por si contribuir para a modificação da rede. De acordo com a proposta inicial de Håkansson (1992) a mudança pode ser analisada de uma dupla perspectiva. A primeira está relacionada com a forma como os diversos actores combinam e recombina os seus recursos. Como já foi anteriormente referido, os recursos são elementos multidimensionais, podendo ser percebidos de forma diferente por vários actores. As várias tentativas de recombinação de recursos introduzem um elemento de mudança dentro da rede. A segunda motivação encontra-se relacionada com a tentativa de controlo pela parte de vários actores sobre os vários recursos e actividades. Esta luta pelo controlo sobre recursos pode ser feita de uma dupla forma: através da propriedade ou através do relacionamento. Como consequência da conectividade existente na rede, um actor ao procurar através dos seus relacionamentos aumentar o controlo sobre determinados recursos, actividades e/ou outros actores, pode implicar uma redução do mesmo controlo por parte de alguém na rede (Håkansson, 1992).

Figura 2.4. Os vectores de mudança



Fonte: adaptado de Håkansson e Snehota (1995, p. 275)

De uma forma mais estruturada, Håkansson e Snehota (1995)¹ afirmam que a mudança pode ocorrer ao longo das dimensões da rede, isto é, nas ligações de actividades, conexões de recursos e laços entre actores, sendo estas receptoras e simultaneamente causadoras da própria mudança. Como é ilustrado na Figura 2.4, estas três dimensões interrelacionam-se dando forma a três vectores de mudança distintos.

A primeira combinação resulta da relação entre as ligações de actividades e conexões de recursos. Como foi anteriormente salientado, os recursos adquirem valor quando são utilizados nas actividades e os actores só podem realizar actividades para as quais dispõem os recursos necessários. A combinação destas duas dimensões pode dar origem a dois vectores de mudança distintos: a estruturação (*structuring*) ou a reestruturação (*heterogenizing*). A primeira apresenta a tendência dos actores utilizarem os seus recursos nas suas actividades de uma forma sistemática, procurando uma utilização mais eficiente, economizando o volume de recursos utilizado em cada actividade desenvolvendo-se uma cada vez maior standardização. Esta tendência tende a empobrecer a diversidade de recursos, estabilizando cada vez mais a cadeia de actividades e tornando cada vez mais difícil a integração qualquer tipo de actividade com uma natureza diversa à cadeia, desenvolvendo conseqüentemente uma 'lógica de rede' (Håkansson, 1992; Håkansson e Henders, 1995; Håkansson e Snehota, 1995).

Por sua vez, o vector da reestruturação desenrola-se no sentido oposto, dado que, os actores procuram novas formas de combinar os recursos e actividades, diferentes daquelas que actualmente subsistem na cadeia de actividades. O impacto da mudança na estrutura da rede dependerá do número de alteração nas suas dimensões, sendo que se este número for muito significativo, a consequência poderá ser uma alteração profunda ou mesmo a destruição da rede (Håkansson, 1992). No entanto, embora seja um processo oposto ao primeiro vector, a tendência de reestruturação pode ser considerada como complementar, dado que contribui com novos caminhos de estruturação de actividades (Håkansson e Snehota, 1995).

¹ Este tema é debatido em várias referências, procurando-se aqui apresentar uma súmula das várias perspectivas. Contudo a forma de apresentação segue a lógica e conceptualização de Håkansson e Snehota (1995). Ver também Håkansson (1992) e Håkansson e Henders (1995).

A segunda combinação consiste na interligação entre a dimensão dos laços dos actores e as ligações de actividades. Esta combinação tem um duplo impacto na dimensão nas conexões de recursos. A primeira tendência, denominada de vector de especialização (*specialization*), apresenta uma aposta no desenvolvimento de determinadas ligações e laços, procurando o fortalecimento das conexões de recursos correspondentes. As motivações que suportam este vector encontram-se na procura de uma maior eficiência económica (ao nível de custos) e na procura de desenvolvimento dos relacionamentos com determinadas contrapartes. Em sentido oposto desenrola-se o vector da generalização (*generalization*) que ocorre quando um determinado actor procura desempenhar actividades diferentes daquelas presentes na sua cadeia de actividades estabelecendo laços com novas contrapartes.

A terceira combinação reflecte a interligação entre os laços dos actores e as conexões de recursos e discute essencialmente a questão do controlo sobre os recursos. Como já foi referido, para que os actores possam desenvolver determinadas actividades têm de ter algum tipo de controlo sobre os recursos necessários para o seu desempenho. A procura incessante do controlo dos recursos críticos para o desenvolvimento das actividades torna-se, deste modo, fundamental, podendo traduzir-se numa vantagem face a outros actores. O impacto que esta combinação tem sobre as ligações das actividades assume duas tendências. A primeira traduz a interligação fortalecida entre os laços entre actores e as conexões de recursos que tem como consequência uma ligação também fortalecida das actividades. Esta interligação poderá ser atingida de uma forma directa (através da propriedade) ou indirecta (através do estabelecimento de um relacionamento). O ímpeto por um aumento de controlo sobre os recursos foi denominado de vector de hierarquização (*hierarchization*). Contudo, a tendência poderá ser oposta à anterior, isto é, os actores poderão procurar explorar a característica heterogénea dos recursos, desenvolvendo novas actividades e consequentemente enfraquecendo as ligações actuais. A esta tendência denomina-se de vector de libertação (*heterarchization* ou *extrication*) (Håkansson, 1992; Håkansson e Henders, 1995; Håkansson e Snehota, 1995).

Desta forma, da composição da diversa literatura, (cf. Håkansson, 1992; Håkansson e Henders, 1995; Håkansson e Lundgren, 1995) pode ser então aferida uma estrutura de vectores de mudança que auxilia a leitura da ‘lógica de rede’ (Håkansson e Snehota, 1995). Håkansson e Henders (1995) especificam ainda que para os vectores criarem impacto precisam de ter uma trajectória que intercepte com o padrão de evolução que a rede leva (ou seja, é preciso que existam actividades, recursos e/ou actores comuns entre a rede e o vector de mudança). Este padrão ao ser constantemente sujeito a intercepções de vectores de diferentes direcções e com diferentes forças, pode seguir dois tipos de evolução. O primeiro consiste na coexistência simultânea da estruturação, hierarquização e especialização nas mesmas dimensões. Este processo procura afinar e refinar a estrutura actual da rede desenvolvendo um padrão evolucionário. Aqui, a mudança sobre a estrutura da rede tem uma natureza apenas incremental (Håkansson, 1992; Håkansson e Henders, 1995), e conseqüentemente, tende a tornar a rede mais forte e estruturada formando uma evolução da rede, referida na literatura como de coalescência (*coalescence*) (Håkansson e Lundgren, 1995).

No entanto, numa rede com características estruturadas e hierarquizadas podem emergir movimentos de fractura. Alguns actores, excluídos ou com risco de perder o seu controlo, podem tentar quebrar o *status quo*, desconectando recursos e actividades desenvolvendo novos caminhos de ruptura (Håkansson, 1992). Neste caso, partindo de um padrão evolucionário, passa-se para um plano revolucionário ou na definição de Håkansson e Lundgren (1995) desenvolvendo-se uma força de disseminação (*dissemination*) na rede. Neste caso, são os vectores de reestruturação, generalização e libertação que desempenham um papel central. Refira-se também que, os autores reforçam que para este tipo de evolução, torna-se fundamental a mobilização dos actores para a mudança (Håkansson e Henders, 1995).

Ainda relativamente à evolução revolucionária, Halinen et al. (1999) introduzem o conceito de ‘evento crítico’. No seu modelo, a rede passa por períodos de estabilização e revolucionários, e de acordo com os autores, são eventos críticos que incitam à mudança. Estes eventos são um fruto de tensões acumuladas e dependem largamente dos actores e das interpretações que estes fazem de determinados factos.

2.4. Posição, acção e visão na rede

Ao estabelecerem relacionamentos, os actores constituem e desenvolvem a rede. Como consequência da interdependência dos relacionamentos, a eficácia de um actor depende não só da sua capacidade de gerir os seus relacionamentos com as suas contrapartes, mas também, da capacidade de gestão dos relacionamentos destas últimas com partes terceiras. Assim, o desempenho do actor é condicionado pela natureza e qualidade dos relacionamentos directos e indirectos (Håkansson e Snehota, 1989; Wilkinson e Young, 2002). É dentro desta ideia que resulta o conceito de posição na rede (*network position*) que, de uma forma sintética representa a localização do actor dentro do sistema complexo e interdependente de relacionamentos onde está embebido (Johanson e Mattsson, 1992; Wilkinson e Young, 2002). Este conceito pode ser explorado numa dupla perspectiva: a micro-posição e a macro-posição. A micro-posição reflecte a capacidade de captação de recursos e cruzamento de actividades com uma contraparte específica, enquanto a macro-posição consiste numa agregação de micro-posições reflectindo o papel que o actor desempenha na rede (Håkansson e Snehota, 1989; Johanson e Mattsson, 1992). A posição reflecte um processo cumulativo, que ocorre durante um período alargado de tempo, no qual os relacionamentos são estabelecidos, mantidos e desenvolvidos (Johanson e Mattsson, 1985). Por este motivo, alguns autores (Håkansson, 1982; Johanson e Mattsson, 1985) referem que esta posição pode ser analisada como um processo de investimento.

Deve também atender-se que, embora a posição de um actor na rede seja única, a percepção desta pelos restantes actores tem uma natureza pluralista, isto porque cada posição é avaliada de acordo com o papel e o valor do relacionamento para cada um desses actores (Gadde et al., 2003). A posição apresenta também um papel fundamental na criação de uma 'identidade estratégica' (Håkansson e Johanson, 1988) que tem a sua relevância na constituição e desenvolvimento dos relacionamentos entre os actores (Håkansson e Snehota, 1989). Por seu turno, a posição de um actor tem uma forte influência no desenvolvimento futuro dos seus relacionamentos, dado que, representa a base para as futuras acções estratégicas, isto é, todas aquelas que têm o objectivo de manter ou mudar a sua posição na rede (Johanson e Mattsson, 1992). Refira-se que, a

posição é um elemento dinâmico, em constante mudança, reflectindo a interacção existente nos relacionamentos (Johanson e Mattsson, 1992), e por isso, não é controlada de uma forma total e directa pelo actor (Wilkinson e Young, 2002).

De um modo geral, foi anteriormente referido que as acções dos actores na rede podem ser definidas como *networking*. A literatura analisa este fenómeno em três níveis distintos: interacção com relacionamentos existentes; definição da posição na rede e a forma como se actua na rede (Ritter e Ford, 2004). Esta tipologia resulta dos três paradoxos apresentados por Håkansson e Ford (2002), cuja relação se explicita de seguida.

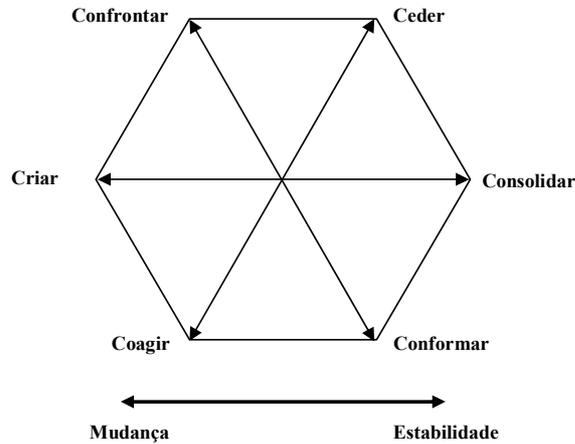
De acordo com os autores, o primeiro paradoxo das redes traduz o facto dos relacionamentos poderem ser, simultaneamente, fonte de oportunidade (na medida que constituem a base de desenvolvimento do próprio actor) e de restrição (dado que condicionam a sua liberdade e flexibilidade). Poderá ser mesmo afirmado que nenhum actor poderá implementar qualquer tipo de mudança na rede actuando de uma forma isolada, necessitando sempre de mobilizar outros actores para a sua implementação (Håkansson e Ford, 2002). Deste modo, o actor dispõe de duas hipóteses alternativas para interagir com os seus relacionamentos actuais: ou se conforma ou confronta o modo de actuação actual entrando muito provavelmente em conflito com as suas contrapartes (Ritter e Ford, 2004).

O segundo paradoxo apresenta a ideia de que um actor pode influenciar e ser influenciado pelos seus relacionamentos. Desta forma, o actor pode aceitar a sua posição na rede, consolidando-a, ou pode procurar altera-la modificando a sua base de relacionamentos (Ritter e Ford, 2004). Isto pode ser conseguido através da terminação de relacionamentos ou via criação de novas relações com diferentes actores.

O terceiro aspecto do *networking* está relacionado com o último paradoxo. Este, explicita que os vários actores têm todos como objectivo o aumento do controlo sobre a rede. Contudo, sempre que este controlo é concentrado num só actor, a rede perde a sua eficácia e capacidade de inovação. Neste ponto, o actor poderá ter uma dupla

alternativa: poderá ceder aos desejos e solicitações realizadas pelas suas contrapartes, ou optar por uma atitude coerciva, impondo a sua vontade.

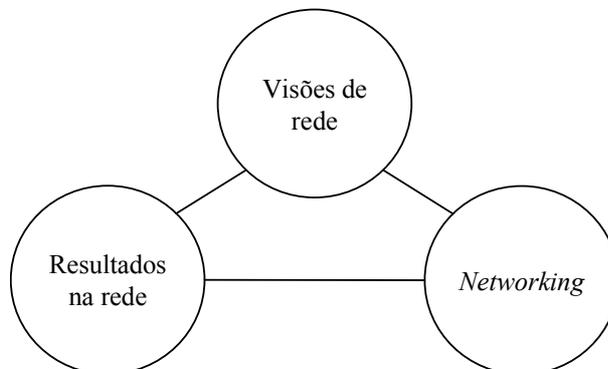
Figura 2.5. Os 6 C's do *Networking*



Fonte: adaptado de Ritter e Ford (2004, p. 112)

Deste modo, e como pode ser visualizado na Figura 2.5., explorando a capacidade mnemónica destes conceitos, as decisões *networking* podem ser agrupadas em seis c's: conformar, confrontar, consolidar, criar, ceder e coagir. Refira-se que as decisões de conformar, consolidar e ceder fortalecem a rede de relacionamentos existentes, contribuindo para uma maior estabilidade da rede. No entanto, em sentido oposto, as ações do tipo de confronto, criação ou coerção induzirão a mudança (Ford e Ritter, 2004), podendo ser este de natureza evolucionária ou revolucionária.

Figura 2.6. O modelo de gestão na rede



Fonte: adaptado de Ford et al. (2003, p. 176)

Com o objectivo de apresentar uma explicação mais completa sobre a forma como os actores procuram gerir os seus relacionamentos na rede, Ford et al. (2003) apresentaram um modelo onde tudo o que foi referido sobre o *networking* é agora analisado numa perspectiva mais abrangente. O modelo, representado na Figura 2.6., para além do *networking* incorpora os conceitos de visões de rede e de resultados na rede.

As visões de rede são entendidas como a percepção que cada actor tem sobre a rede e o que se encontra à sua volta. É também a base que suporta todas as acções e reacções realizadas por um actor na sua rede (Ford et al., 2003). De acordo com alguns autores (Ford et al., 2003; Ramos et al., 2005), o conceito de visões de rede é semelhante ao de ‘teorias de rede’, sendo definido como as percepções dos actores sobre a rede (estrutura, processo, desempenho e efeitos das várias acções estratégicas). Por sua vez, o *networking*, pode ser sintetizado como todas as interacções entre o actor e a rede (Ford et al., 2003). E, por fim, os resultados na rede são por consequência os efeitos decorrentes de todas as actividades de *networking* realizadas pelos actores. Estes resultados podem ser analisados em vários níveis: o actor, a díade e a rede (Ford et al., 2003), reflectindo as funções dos relacionamentos já referidas anteriormente (cf. Secção 2.2).

Todos estes aspectos encontram-se fortemente conectados não existindo nenhuma ordem entre eles. Todos afectam e são afectados pelos restantes. Se por um lado pode ser defendido que algumas acções de *networking* são influenciadas pelas visões de rede dos actores, também é verdade que a experiência dos actores decorrente da sua actuação na rede poderá moldar as suas visões de rede. Por outras palavras, os actores estão continuamente a aprender à medida que actuam na rede (*networking*), procurando avaliar as consequências (resultados na rede) decorrentes das suas acções. Desta forma, se conclui que a aferição da relação causa – efeito entre as acções e os seus resultados nem sempre é clara, dado que, as acções de *networking* são compostas por um conjunto complexo de interacções não sendo evidente a ligação aos resultados obtidos. Por fim, se os resultados obtidos forem no sentido das visões de rede então, estas sairão reforçadas. No entanto, se pelo contrário, os resultados forem diferentes do que era a

expectativa do actor poderá existir uma redefinição das visões de rede dos actores (Ford et al., 2003).

Todo o enquadramento até aqui realizado teve como objectivo introduzir os conceitos e teorias fundamentais da abordagem das redes industriais. A análise do modelo ARA, a discussão da sua dinâmica e a apresentação do conceito de posição são elementos centrais para a análise dos relacionamentos incorporados numa rede. Abre-se agora, no âmbito da abordagem das redes industriais, a discussão do tema central desta dissertação: o fenómeno da acção colectiva. Numa primeira instância analisa-se a dicotomia entre cooperação e competição nos relacionamentos, seguindo-se a apresentação do modelo de Brito (1996; 2001) sobre a acção colectiva em redes industriais.

2.5. A cooperação e a competição

O modelo da interacção quando caracteriza a dimensão atmosfera indica que um relacionamento pode ter uma natureza competitiva ou cooperativa (Håkansson, 1982). Os relacionamentos são cooperativos quando visam expandir os recursos e benefícios e são competitivos quando o seu foco se encontra na luta pela divisão de recursos (Wilkinson e Young, 2002). Para se compreender melhor esta tipologia deve-se também considerar os elementos de natureza não-económica dos relacionamentos, nomeadamente: “técnica, planeamento, conhecimento, social e legal” (Easton e Araújo, 1992, p. 66).

Tendo por base esta dupla natureza dos relacionamentos, Easton e Araújo (1992), desenvolveram um modelo de análise que procura captar a variedade de relacionamentos que pode existir entre dois actores. A partir da dimensão de atmosfera do modelo da interacção (Håkansson, 1982), das suas respectivas variáveis (poder e dependência, cooperação e conflito, proximidade, expectativas mútua), e considerando o relevante papel dos relacionamentos directos, indirectos, económicos e não-económicos, Easton e Araújo (1992) desenvolveram a ideia de “co-relação”. Esta dimensão explicita uma taxonomia de cinco tipos diferentes de relações estabelecidas

entre as organizações: conflito, competição, co-existência, cooperação e conluio (Easton e Araújo, 1992). A competição ocorre quando duas organizações ou actores têm objectivos cuja concretização implica um conflito ou choque entre as partes. No conflito, os objectivos são mutuamente exclusivos, pelo que, as partes procuram a destruição do outro (retirando-o de um determinado relacionamento ou mesmo expelindo-o da rede). A co-existência é caracterizada pelo facto dos actores em causa terem objectivos independentes, ou pelo menos, percebidos como tal. A cooperação existe sempre que os actores tenham determinado objectivos que são mutuamente dependentes. E finalmente, o conluio é um caso particular de cooperação cujo objectivo das partes consiste em afectar de uma parte terceira, procurando ganhar benefícios que seriam impossíveis de atingir no caso de uma actuação isolada dos actores. De referir que, os concorrentes muitas vezes actuam em conluio em vários aspectos da sua actividade, mesmo as que são consideradas como competitivas (Easton e Araújo, 1992).

Paralelamente a esta taxonomia, pode ser discutida a existência de competição e cooperação de uma forma simultânea – ou seja a possibilidade de existir ‘coopetição’² (Bengtsson e Kock, 2000). De facto, já Easton e Araújo (1992) consideraram ser possível verificar-se simultaneamente num relacionamento vários modos de ‘co-relação’. De acordo com Bengtsson e Kock (2000), dois concorrentes que actuem no mesmo mercado e com os mesmos produtos, podem desenvolver um relacionamento ‘coopetitivo’, desde que seja composto por actividades ou recursos onde ocorra de uma forma disjunta a competição e a cooperação. Concretamente, as autoras discutem que nos relacionamentos ‘coopetitivos’, a cooperação ocorre normalmente em actividades que estão mais afastadas dos clientes. Com a componente de cooperação existe a possibilidade de no relacionamento ser desenvolvido um recurso ou competência que é partilhado entre as partes. Desta forma, permanecem ‘intocáveis’ as competências e recursos unicamente detidos pelos actores que são usadas como arma competitiva junto dos clientes. Deve-se salientar que, em paralelo à decisão de competir ou cooperar em determinada actividade ou recurso, os actores devem ter em consideração a posição das suas contrapartes na rede descortinando nomeadamente as conexões existentes nessa mesma estrutura (Bengtsson e Kock, 2000).

² Este conceito foi inicialmente introduzido por Brandenburger e Nalebuff (1996).

Importa também referir que só recentemente é que a cooperação tem sido estudada com o enfoque na cooperação informal, dado que, a grande maioria dos estudos desenvolvidos têm privilegiado a cooperação formal. A cooperação informal difere da formal em três aspectos. Em primeiro lugar, a cooperação formal é mais visível do que a cooperação informal. Em segundo, a cooperação informal tem por base interações de natureza social baseada na confiança desenvolvida entre as partes, não sendo, normalmente potenciada com base nas interações de índole económica. E finalmente, uma terceira diferença está relacionada com os indivíduos da empresa que desenrolam estes processos de cooperação. No caso de cooperação formal, esta é desenvolvida normalmente pela gestão de topo, enquanto a cooperação de natureza mais informal, é empreendida pelos indivíduos mais ligados directamente ao negócio (Håkansson e Johanson, 1988).

A discussão sobre a temática da cooperação e competição permitiu o enquadramento necessário para a análise que se realizará na próxima secção sobre um caso particular de cooperação: a acção colectiva em redes industriais.

2.6. A acção colectiva em redes industriais

Genericamente, a abordagem das redes industriais teve como foco principal as interações de foro económico. Com a introdução da componente não-económica na análise dos relacionamentos emergiram um conjunto de novas perspectivas, de onde se destaca o estudo do fenómeno da acção colectiva em redes industriais que irá ser analisada de seguida. Esta secção inicia-se com uma introdução ao conceito de acção colectiva em redes industriais introduzido pelo trabalho de Brito (1996), discutindo particularmente a integração deste conceito com a perspectiva das redes, seguindo uma apresentação mais detalhada do modelo teórico.

2.6.1. O conceito de acção colectiva e a perspectiva das redes

A acção colectiva surge quando um conjunto de actores se mobiliza, agregando recursos e coordenando actividades com o objectivo de defender ou promover interesses comuns.

Assumindo ou não uma natureza formal, a acção colectiva torna-se, fruto da sua capacidade mobilizadora, numa potencial fonte indutora de mudança na rede industrial. Por outro lado, uma segunda consequência da acção colectiva, é a introdução de uma nova estrutura colectiva que tende a uma hierarquização e que poderá trazer impactos na redistribuição do poder entre os diversos actores (Brito, 1996).

Brito (1996) discutiu exaustivamente a temática da acção colectiva em redes industriais. O seu modelo, fortemente enraizado na teoria das redes, teve como objectivo a explicação da dinâmica dos sistemas industriais, particularmente, a mudança induzida por acções colectivas. O autor assumiu, no entanto, a necessidade de complementar o seu modelo com duas outras teorias, nomeadamente: a teoria da acção colectiva (cf. Olson, 1965; Hardin, 1968; Oliver et al., 1985; 1988) e a teoria corporativista (cf. Wassenberg, 1982; Waarden, 1992). A teoria das redes, até então, tinha focado os seus estudos sobre processos de mudança induzidos por factores económicos e tecnológicos, negligenciando os processos de mudança associados a acordos colectivos que tinham como objectivo defender os interesses dos seus membros. Brito (1996) defendeu que é na teoria das redes que se baseia a estrutura conceptual do seu modelo, no qual as teorias da acção colectiva e corporativista desempenharam um papel complementar.

A contribuição da perspectiva da acção colectiva é relevante dado que vai fornecer conceitos chave para o modelo que Brito (1996) pretende desenvolver, particularmente, como é que os vários actores imbuídos dos mesmos interesses empreendem um conjunto de acções colectivas e de que modo é que protegem este fenómeno de tentativas de fuga à contribuição individual. No entanto, de acordo com Brito (1996), esta perspectiva apresenta algumas limitações. A primeira decorre do facto das várias teorias de acção colectiva não explicarem como é que se desenrola o processo de emergência das organizações que resultam de acções colectivas. A segunda limitação decorre da sua visão atomista e estática dos mercados. De facto, apesar de se aceitar a existência de alguma interdependência entre os vários agentes, a noção de rede e relacionamentos encontra-se ausente nos modelos da teoria da acção colectiva. Finalmente, a terceira limitação, decorre também da sua perspectiva atomista, dado que

também não explica as consequências decorrentes da emergência da organização que incorpora a acção colectiva, para os restantes actores presentes na rede. (Brito, 1996).

A teoria corporativista, por seu turno, procura dar a sua contribuição para o modelo com o seu conhecimento sobre os processos de intermediação, particularmente aqueles que se estabelecem entre diferentes níveis de interacção. Esta intermediação procura resolver os conflitos existentes entre os diversos grupos, implementando políticas acordadas em conjunto, que resultam de um processo de negociação ou concertação. Nestes processos estão envolvidas associações de interesses que desempenham um papel distinto do estado e dos sistemas sociais e económicos (i.e. sociedade civil). Dentro desta lógica, podemos encontrar três níveis de análise diferentes: o macro-corporativismo (com o foco em associações de interesses de grandes classes económicas), o micro-corporativismo (com particular enfoque nos processos de negociação e conflito) e finalmente o meso-corporativismo (envolvendo organizações que agregam interesses ao nível sectorial ou regional). Este último, de acordo com Brito (1996) apresenta os conceitos mais interessantes para o seu modelo. Brito (1996), retira da literatura sobre o corporativismo, duas contribuições essenciais: o processo de interacção em múltiplos níveis (ie. a existência de diferentes níveis de agregação tornam centrais os processos de interacção verticais e horizontais) e a interdependência entre os actores individuais e colectivos. De acordo com o autor, também esta perspectiva apresenta limitações, nomeadamente, o facto de muita da literatura ter um foco político-ideológico, na medida que coloca a discussão do modelo corporativista como uma solução superior face aos modelos marxistas e liberais.

Como foi referido, o modelo de acção colectiva de Brito (1996) está fortemente enraizado na abordagem das redes industriais, sendo esta complementada por duas perspectivas adicionais: a teoria da acção colectiva e a teoria do corporativista. Deste modo, foi necessário avaliar a tolerância da teoria central aos novos conceitos introduzidos pelas duas perspectivas complementares.

A primeira inferência consiste na avaliação da compatibilidade do conceito de ‘actor colectivo’ introduzido pelo modelo com o conceito de actor na perspectiva das redes.

De facto, a coerência dos conceitos é total dado que, de acordo com a definição de actor expresso no modelo de ARA (Håkansson, 1987; Håkansson e Johanson, 1992), este pode assumir a forma de um grupo de empresas que partilhem um conjunto de interesses comuns.

Uma segunda inferência decorre do facto de um grupo de actores, partilhando causas comuns, ter uma intenção determinada em defender ou promover esses mesmos interesses. Este aspecto revela uma das características da interacção entre os actores – a mutualidade – isto é, a capacidade das empresas colocarem em segundo plano os seus interesses em prol de um resultado colectivo que em última instância lhe contribuirá para um aumento de bem-estar (Ford et al., 1986). Na realidade, um só actor sozinho pode ter dificuldades em introduzir uma mudança estrutural na rede porque depende da reacção favorável das restantes contrapartes. Por seu turno, o actor pode optar por tentar mobilizar o apoio das contrapartes de modo a conseguir a mudança que pretende (Håkansson e Ford, 2002). Assim, na acção colectiva, o actor terá que exercer a sua influência de modo a mobilizar os outros actores que possuem interesses em comum (Håkansson e Snehota, 1995; Brito, 1996). A mobilização de recursos pela parte dos actores que participam na acção colectiva, pode proporcionar um aumento de controlo sobre os recursos limitadamente disponíveis na rede, que em certo modo se assemelha ao processo de ‘hierarquização’ introduzido por Håkansson (1992). Neste ponto, a acção colectiva coloca-se como fonte indutora de mudança, sendo que para se desenvolver necessita da presença de um conjunto de relacionamentos pré-estabelecidos (Brito, 1996). De facto, a preexistência desses relacionamentos é uma fonte de viabilidade da própria acção colectiva (Brito, 1996; Harrison e Easton, 2002). Desta forma, se demonstra que para haver mudança é necessário que exista a própria estabilidade (Lundgren, 1992; Håkansson e Snehota, 1995; Brito, 1996).

Os processos de mudança podem assumir duas naturezas: contínua ou descontínua. No primeiro caso, o processo de mudança é designado por coordenação e actua sobre as actividades e estrutura da rede actuais. Induz mudança, dado que procura aumentar a eficiência do ciclo de actividades através da aprendizagem que é desenrolada no decorrer destas. Ao processar-se esta mudança, a estrutura de recursos vai sendo

alterada, novas combinações de recursos vão sendo experimentadas, limitadas à estrutura actual da rede. O processo de mudança descontínua envolve um rompimento com a estrutura antiga, existindo uma mobilização de recursos para o desenvolvimento de uma nova estrutura de rede. Este processo de mobilização é análogo a uma missão de índole militar, em que um conjunto de recursos é mobilizado de modo a ser realizada uma determinada missão. A mobilização será mais eficaz se os actores envolvidos partilharem dos mesmos interesses ou objectivos (Lundgren, 1992). Importa de todo o modo perceber o processo que desencadeia uma mudança descontínua, dado que, como já foi referido, a estabilidade é a força presente antes de existir qualquer mudança dessa natureza. Isto significa que enquanto as forças da estabilidade estiverem presentes, apenas ocorrerão nos mercados mudanças incrementais decorrentes dos processos de coordenação já referido (Lundgren, 1992; Halinen et al., 1999). De acordo com Halinen et al. (1999) esta inércia criada pela estabilidade só é quebrada com a existência de eventos críticos que surgem como potenciadores de mudanças radicais, isto é, usando a terminologia de Lundgren (1992), mudanças descontínuas. A tensão libertada neste evento crítico acumula-se ao longo do tempo mesmo durante o período de estabilidade.

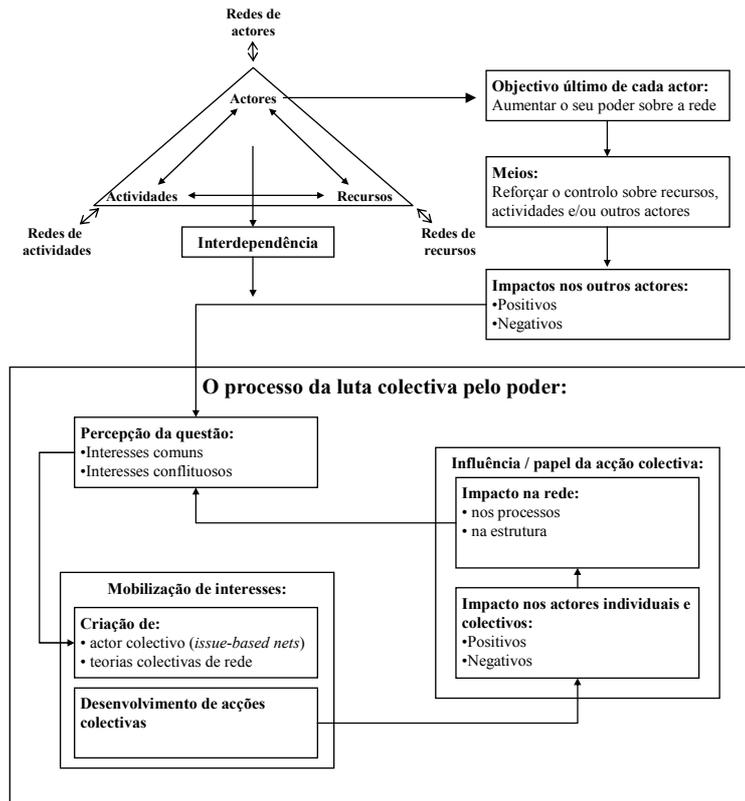
Finalmente, uma terceira inferência questiona a capacidade da teoria das redes em explicar o fenómeno de acção colectiva que na sua génese é um fenómeno de natureza não-económica. Este problema surge pelo facto desta abordagem ter dado um maior destaque aos relacionamentos de natureza económica. Neste ponto, Brito (1996), considera a contribuição de Easton e Araújo (1992) como a mais relevante. Na sua classificação, Easton e Araújo (1992) discutiram a possibilidade de existir relacionamentos constituídos por componentes de cooperação e competição, tal como mais tarde Bengtsson e Kock (2000). Deste modo, é possível que dentro de uma rede, um conjunto de actores com interesses comuns estejam dispostos a agir colectivamente, independentemente de terem previamente relacionamentos de natureza competitiva.

Concluindo, consegue-se encontrar na abordagem das redes suporte teórico para a explicação do fenómeno da acção colectiva, cujo modelo vai ser analisado com maior detalhe na próxima secção.

2.6.2. O modelo da acção colectiva em redes industriais

O modelo de Brito (1996) ilustrado na Figura 2.7, é estruturado em várias componentes que vão ser agora alvo de uma análise mais detalhada.

Figura 2.7. O modelo de acção colectiva em redes industriais



Fonte: adaptado de Brito (1996, p. 95)

Segundo Brito (1996), um conjunto de actores que têm interesses em comum pode, numa lógica de mobilização, coordenar um conjunto de actividades de uma forma favorável. Neste sentido, e porque nesta intervenção os actores envolvidos vão procurar aumentar (ou não diminuir) o seu controlo sobre recursos, actividades e/ou outros actores, pode-se inferir que o objectivo maior desta mobilização é o aumento de poder por parte dos actores.

Relativamente à emergência do fenómeno da acção colectiva, são estabelecidos dois pré-requisitos. O primeiro consiste na necessidade da existência prévia de uma rede de

relacionamentos entre os actores envolvidos. A esta rede foi atribuída a designação de redes colectivas (*issue-based-net*) conceito inspirado da literatura de redes políticas (*policy networks*) (cf. Marin e Mayntz, 1991; Rhodes, 1990; Scharpf, 1993; Dowding, 1995). De acordo com Brito (1996), este conceito é composto por um conjunto de relacionamentos cooperativos entre actores, que pretendem actuar de uma forma colectiva perante uma questão comum. O segundo pré-requisito, está relacionado com o papel crucial desempenhado pelas ‘teorias de rede’ dos vários actores, isto é, as suas percepções sobre os relacionamentos, bem como as suas expectativas e intenções. Estas ‘teorias de rede’, não só terão uma influência sobre as suas acções e objectivos, como também poderão exercer uma influência sobre as posições e acções dos outros. Deste modo, e traduzindo livremente, o actor colectivo é aqui entendido como uma “rede colectiva que agrega os interesses de vários tipos de actores através de processos de interacção (ex: social, económico ou político) com o objectivo de lidar com uma questão colectiva mudando (ou preservando) a forma da rede onde estão embebidos” (Brito, 1996 p. 97).

Estes actores colectivos podem assumir uma natureza mais formal ou informal, sendo que os primeiros têm por base elementos contratuais, desempenhando na maioria das vezes um papel institucional (ex: associações comerciais, cooperativas agrícolas, sindicatos, consórcios de empresas e organismos reguladores), enquanto os segundos assumem a forma de redes de relacionamentos virtuais (ex: grupos de pressão ou influência). De acordo com o autor, um dos pontos interessantes é verificar que podem desenvolver-se actores colectivos informais, baseados em redes colectivas virtuais, em paralelo com actores colectivos formais. Outro aspecto relevante é que a acção desenrolada pelo actor colectivo poderá ter uma influência na estrutura da rede e consequentemente alterar o balanceamento do poder desta. Brito (1996), refere que o seu modelo reforça a ideia que a acção colectiva poderá ser uma das forma através da qual os actores poderão aumentar o seu controlo sobre a rede. De facto, pode ser mesmo argumentado que o objectivo último da acção colectiva consiste no aumento de controlo e, consequentemente, de poder por parte dos seus participantes em relação à rede (Brito e Araújo, 1993; Brito, 1996).

Coloca-se agora a questão de compreender de que modo é que estes actores colectivos emergem e se desenvolvem. Neste ponto, Brito (1996) procura o suporte teórico na perspectiva da acção colectiva. Esta defende que a criação e desenvolvimento deste fenómeno é moroso e complexo, nomeadamente se for elevado a dimensão do grupo e a sua heterogeneidade. De acordo com a teoria da acção colectiva, pressupondo a racionalidade dos actores presentes na rede, estes só irão aderir ao movimento da acção colectiva se os benefícios individuais que retirarem desta forem superiores às contribuições que terão de realizar. No entanto, atendendo ao facto de que a natureza dos benefícios obtidos ser colectiva e as contribuições terem um carácter individual, a acção colectiva coloca-se perante um problema de *free-riding*, isto é, alguém conseguir obter os benefícios que colectivamente estão disponíveis para todos sem efectuar as suas contribuições. Assumindo a racionalidade dos actores, estes obtêm a maximização dos seus ganhos se não efectuarem nenhuma contribuição, o que consequentemente implica que a acção colectiva não se realize. Uma segunda consideração apontada na literatura defende que o *free-riding* é favorecido à medida que os grupos tendem a ser maiores dado que existe uma maior imperceptibilidade das contribuições individuais. Por outro lado, para que a acção colectiva se concretize, esta terá também de lidar com os custos de organização da própria acção colectiva que podem ter influência no seu desenvolvimento.

No modelo de Brito (1996), o problema do *free-riding* é atenuado com a introdução do conceito de massa crítica (cf. Oliver et al., 1985; 1988). Este conceito advoga que em grupos de grandes dimensões e de elevada heterogeneidade, não é necessário a mobilização de todos os actores, para implementar uma acção colectiva. Pelo contrário, o que realmente importa é a mobilização de uma pequena parte, rica em recursos (tempo, dinheiro, entre outros), sendo fundamental o desenvolvimento de uma rede de relacionamentos forte entre eles, estando em segundo plano, os restantes actores ligados a este grupo forte por ligações mais fracas.

Um outro aspecto sobre o qual a abordagem das redes industriais não consegue responder de forma cabal é a capacidade de influência dos actores colectivos sobre a rede. De acordo com a teoria corporativista, os actores colectivos e individuais são

considerados como interdependentes, dado que as acções realizadas por uns têm algum impacto nos interesses dos outros. Os actores colectivos exercerão uma mediação com o objectivo de satisfazer os interesses que têm em comum. Um dos conceitos inovadores é o processo de interacção em múltiplos níveis que não se encontrava na teoria das redes. Traduzindo livremente, “um só indivíduo pode estar envolvido em várias redes de relacionamentos criadas para defender tipos de interesses distintos” (Brito, 1996 p. 104). Na interacção em diferentes níveis, a mediação desenvolve-se em duas dimensões: a interacção horizontal, desenrolada entre actores dentro do mesmo nível de agregação de interesses e a interacção vertical que ocorre entre diferentes níveis de agregação. Uma das consequências deste processo de níveis múltiplos, em associação com o conceito de *vertical balkanization* de Wassenberg (1982), é a possibilidade de se estabelecer de uma forma simultânea, relacionamentos conflituosos a um determinado nível e relacionamentos cooperativos noutra. Isto é, um actor que esteja presente em mais do que um actor colectivo pode procurar desenrolar diferentes papéis. De acordo com Brito (1996), uma das questões centrais do seu modelo é o facto dos actores terem diferentes agendas, tendo de decidir associar ou dissociar-se das várias acções colectivas.

Com a introdução do conceito de actor colectivo surge uma nova dimensão na abordagem das redes industriais, que tipicamente apresentava um modelo bidimensional, com relacionamentos verticais (ex: relacionamentos entre compradores e vendedores) (Ford et al., 2003), e relacionamentos horizontais (ex: relacionamentos entre concorrentes) (Easton e Araújo, 1992; Araújo e Mouzas, 1997). Com os actores colectivos surge uma nova dimensão que Brito (1996) denominou de ‘translação’ (importando um conceito introduzido por Callon (1986)). Esta dimensão traduz a deslocalização dos interesses individuais dispersos pela rede para o actor colectivo, que através desta aumenta o seu poder. De referir que a força do actor colectivo estará sempre dependente da capacidade de orientar os vários elementos na direcção do seu objectivo. Por fim, destaque-se que o ciclo de vida destes actores colectivos não é longo, principalmente se a sua natureza for informal. Frequentemente, a vida do actor colectivo está indexada à resolução do problema a que se propôs. (Brito, 1996).

Por fim, convém salientar que esta teoria de ‘acção colectiva em rede industriais’ não se esgota com o trabalho desenvolvido por Brito (1996; 2001). De facto, outros investigadores já aplicaram os conceitos desenvolvidos neste modelo noutros estudos. Uma primeira referência é encontrada no trabalho de Komppula (2000), cujo objectivo consistia em compreender como é que as empresas seleccionavam as redes de turismo regionais utilizando, entre outros, o conceito de rede colectiva de Brito. Outro trabalho de investigação foi desenvolvido por Correia (2005), onde é explorada uma visão relacional do conceito de território, onde nomeadamente, se procura compreender o modo como os actores colectivos modelam a rede e o território onde se inserem. Por fim, Westerlund et al. (2005) estudam a possibilidade do actor colectivo desempenhar diferentes papéis em diferentes sistemas de valor.

2.7. Conclusões

Na perspectiva das redes industriais podem ser encontrados vários tipos de relacionamentos. Tradicionalmente, a rede era compreendida como uma estrutura bidimensional onde os actores estabeleciam relacionamentos do tipo vertical (entre fornecedores e clientes) ou do tipo horizontal (quando se relacionam com os seus concorrentes). Contudo, ao longo deste capítulo introduziu-se uma nova dimensão que decorre da translação de interesses individuais para um actor colectivo, formando um relacionamento do tipo institucional (Brito 1996; 2001). Este tipo de relacionamento pode emergir quando um conjunto de actores, perante um problema ou questão comum, procura actuar através da partilha de recursos e coordenação de actividades. Com este movimento mobilizador é formada uma nova entidade na rede denominada de actor ou rede colectiva. Este fenómeno foi amplamente estudado por Brito (1996; 2001), tendo desenvolvido a teoria da ‘acção colectiva em redes industriais’. Ao longo deste capítulo, procurou-se evidenciar que no modelo de Brito (1996; 2001), o actor colectivo tem como objectivo aumentar o poder dos actores envolvidos, promovendo a resolução do problema ou questão que os mobiliza. De facto, durante a sua apresentação, discutiu-se que à formação deste actor colectivo está associada à hierarquização dos vários poderes fragmentados. Porém, quando se discutiu a mudança em redes industriais defendeu-se que esta pode decorrer ao longo de três vectores (Håkansson e Snehota, 1995), onde a

hierarquização surge como uma das possibilidades. Assim, sendo a acção colectiva uma fonte indutora de mudança não pode deixar de ser equacionada a hipótese de esta ocorrer ao longo de outros vectores. Concretamente no caso desta dissertação, coloca-se como possibilidade um actor colectivo induzir a mudança na rede, alterando a posição dos actores envolvidos, através de uma reestruturação das suas cadeias de actividades. Neste caso, a mudança decorre do facto dos actores envolvidos na acção colectiva recombinares as suas actividades e recursos de uma forma diferente.

Outro aspecto que pode ser discutido no trabalho de Brito (1996; 2001) consiste na ausência de uma explicação sobre o modo como a rede colectiva se desenvolve ao longo do tempo. Explica-se de que modo estas redes colectivas emergem e como influenciam a rede. É referida a fragilidade, particularmente no caso das redes colectivas sem formalização e é mesmo afirmado que a sua existência poderá cessar caso os seus objectivos tenham sido completamente atingidos. Contudo a análise do seu desenvolvimento não é totalmente abordada pelo modelo, nomeadamente a dinâmica causa-efeito que vai ocorrendo no seu período de existência. Neste ponto, o modelo de Ford et al. (2003) poderá ser útil, nomeadamente na forma como sistematiza a evolução das redes e relacionamentos ao longo de três dimensões: as visões de rede, *networking* e resultados na rede.

Em suma, depois de realizada a revisão de literatura são apontados dois possíveis desenvolvimentos ao modelo de acção colectiva em redes industriais. O primeiro está relacionado com a introdução da problemática da alteração de posicionamento na rede industrial, associado com o vector de reestruturação de actividades e/ou recursos. Atendendo que a natureza do problema está centrado na coordenação de actividades, fica patente a necessidade de explorar os conceitos apresentada na abordagem das competências explorada no próximo capítulo. O segundo desenvolvimento está relacionado com a ausência de uma explicação sobre a evolução de uma rede colectiva. Para este efeito destaca-se a necessidade de explorar os conceitos já apresentados neste capítulo relacionados no modelo de gestão de redes de Ford et al. (2003). No Capítulo 4 desta dissertação, apresentam-se ambos os desenvolvimentos integrados num só modelo, denominado de ‘redes colectivas baseadas em competências’.

CAPÍTULO 3
A ABORDAGEM DAS COMPETÊNCIAS

CAPÍTULO 3

A ABORDAGEM DAS COMPETÊNCIAS

3.0. Introdução

No capítulo anterior foram apresentados os conceitos e teorias centrais da abordagem das redes industriais, discutindo de forma particular a teoria da acção colectiva em redes industriais. Esta explica o modo como se formam e se desenvolvem os actores colectivos. Desta discussão concluiu-se que a criação de um actor colectivo tem como objectivo, a alteração (ou preservação) de um interesse comum aos actores envolvidos. Esta mudança é possível, de acordo com o modelo de Brito (1996; 2001) porque existe uma translação dos poderes fragmentados dos actores individuais para o actor colectivo, fenómeno classificado por Håkansson (1992) de hierarquização.

Porém, no final do capítulo anterior foi colocada como hipótese a possibilidade desta mudança ocorrer tendo por base os diferentes vectores de mudança propostos por Håkansson e Snehota (1995). Concretamente, foi discutido que a mudança protagonizada pelo actor colectivo possa ocorrer através de uma reestruturação da cadeia das actividades dos actores envolvidos, induzindo a mudança através da recombinação das suas actividades e recursos. A apresentação da rede colectiva como uma alternativa para a coordenação destas actividades, sugere uma análise mais aprofundada. Na abordagem das redes industriais discutida no capítulo anterior, é assumido que cada actor detém ou acede a recursos, entre os quais se encontram as suas competências. No entanto, ao longo deste capítulo serão explicadas as implicações que estas competências têm na formação da rede colectiva. Desta forma, é objectivo deste capítulo apresentar alguns dos conceitos e ideias provenientes do campo da abordagem das competências que poderão ser úteis à confirmação da hipótese da reestruturação de actividades como fonte de mudança de um actor colectivo.

O capítulo inicia-se com uma breve revisão da literatura sobre a abordagem evolucionista das competências onde se discute de uma forma abrangente os contributos de Richardson (1972). Posteriormente, destacam-se os vários conceitos de

competências, nomeadamente discutido a importância das competências indirectas e dinâmicas na perspectiva dos relacionamentos inter-organizacionais. Por fim, termina-se o capítulo com uma breve abordagem à problemática das fronteiras das empresas.

3.1. A abordagem evolucionista das competências

Recentemente, alguns autores da abordagem das redes industriais procuraram utilizar nas suas teorias as ideias desenvolvidas na teoria evolucionista das competências (Dubois, 1998; Mota, 2000; Mota e de Castro, 2002; Araújo et al., 2003; Mota e de Castro, 2003; Roseira, 2005). Nos seus trabalhos, os autores apontam consensualmente as referências de Penrose (1959) e Richardson (1972) como sendo centrais na discussão das competências nos relacionamentos inter-organizacionais.

Penrose (1959), com a sua ‘Teoria do Crescimento da Empresa’, procurou dar uma maior ênfase aos recursos internos da empresa, dado que até aí, a perspectiva predominante (ex: Porter (1985)) privilegiava os factores externos para compreender a evolução das empresas. De acordo com Penrose (1959), o que explica o crescimento de uma empresa não se limita apenas a factores de ordem ambiental. Apesar da sua importância, estes não suplantam o papel dos factores internos. Penrose (1959, p.24) apresenta a empresa como uma “coleção de recursos produtivos” e defende que a forma como os recursos são combinados entre si ou com outros recursos externos, as actividades que são realizadas e as experiências vividas ajudam a compreender a evolução das empresas.

Mais tarde, Richardson (1972) defende um mecanismo de coordenação das actividades das empresas alternativo à hierarquia e ao mercado – o relacionamento inter-organizacional. No seu artigo ‘*The organisation of industry*’, Richardson (1972) critica os modelos económicos que propõem a coordenação das actividades através de duas possibilidades: a empresa ou o mercado. O autor destaca, alternativamente, que alguns dos problemas de coordenação são resolvidos entre empresas através de acordos de cooperação e afiliação, algo que era amplamente negligenciado até então. O autor aplica uma analogia para melhor exprimir a sua crítica referindo-se aos modelos dominantes

nos quais as “empresas são como ilhas de coordenação planeada num mar de relações de mercado” (Richardson, 1972 p. 883), reflectindo uma visão atomistas das empresas. Richardson (1998) refere mais tarde que, com esta crítica não pretendeu omitir o papel das transacções de mercado e dos seus mecanismos de coordenação que, continuam a ter a sua importância.

Do mesmo modo que Penrose (1959), Richardson (1972) salienta que as empresas, no decurso da sua actuação realizam uma multiplicidade de actividades, estando para esse efeito dotadas de competências (“organização, conhecimento, experiência e técnicas” (Richardson, 1972 p. 888)) para as realizar. De acordo com o autor, para realizar uma determinada actividade é necessário deter as competências apropriadas. As actividades podem ser similares ou dissimilares, quando são suportadas por competências iguais ou diferentes, respectivamente. As actividades são complementares quando “representam diferentes fases de um processo produtivo, que necessitam de uma forma ou de outra de ser coordenados” (Richardson, 1972 p. 889). Aqui, Richardson (1972) refere ainda que existem actividades proximamente complementares, quando um determinado produto é particularmente produzido para outro, ou como explica Dubois (1998), quando as actividades estão vocacionadas para trabalharem em conjunto, e dificilmente podem ser utilizadas para outros fins.

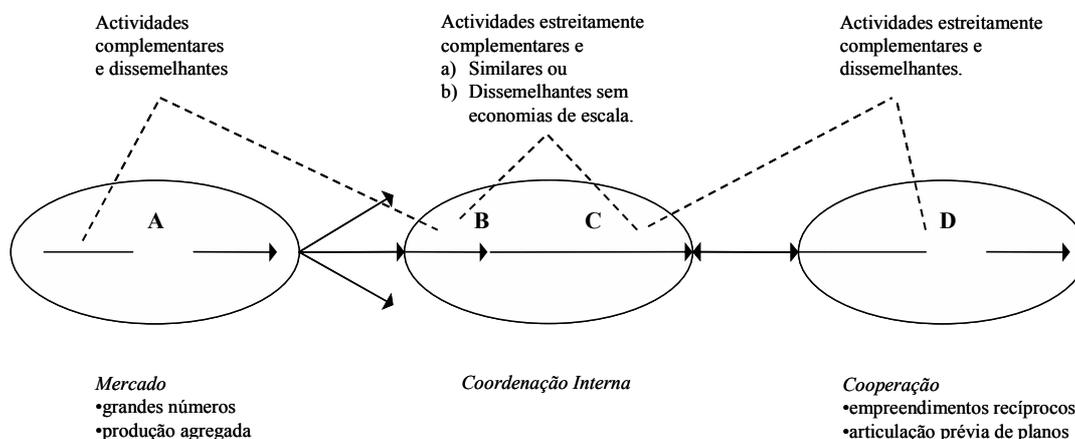
Naturalmente, as empresas tenderão a focar-se nas actividades para as quais as suas competências conseguem oferecer alguma vantagem, podendo ser defendido que as actividades que a empresa realiza têm uma forte propensão para ser semelhantes. Porém, as empresas podem sempre desempenhar actividades fora do seu ‘campo’ de competências, nomeadamente se forem motivadas por razões de oportunidade (Richardson, 1972). Dado que, nenhuma empresa consegue deter todas as competências necessárias à produção dos bens ou serviço que executa, terá necessariamente de coordenar as suas actividades com actividades complementares realizadas por outrem e para as quais pode não deter competências próprias.

Com base no binómio de actividades similares e complementares e perante o problema de coordenação que era necessário responder, Richardson (1972) propõe três formas

diferentes de organizar uma economia descentralizada: a empresa, o mercado e a colaboração inter-organizacional, ou, utilizando as designações do autor: a direcção, as transacções de mercado e a cooperação. Refira-se que a cooperação foi também proposta por Thorelli (1986), como posição intermediária entre hierarquia e mercado, defendendo que as empresas na realidade optam pela criação de acordos entre elas, de modo a resolver questões estratégicas.

A direcção é caracterizada por um controlo único e consolidado de todas as actividades numa empresa, enquanto as transacções de mercado representam um fenómeno de coordenação que pode surgir espontaneamente, exigindo um nível de cooperação mínimo entre as empresas. Para além destes, Richardson (1972) sugere um terceiro mecanismo de coordenação que designa de cooperação. Este surge quando duas ou mais empresas optam por realizar um acordo dos seus planos. Os três mecanismos de cooperação de Richardson são explorados por Dubois em 1998, que os representa graficamente como é ilustrado na Figura 3.1.

Figura 3.1. Os 3 modos de coordenação de Richardson



Fonte: adaptado de Mota (2000, p. 24 a partir de Dubois (1998))

Colocadas as três hipóteses de coordenação, Richardson (1972) explicou que no caso de ausência de economias de escala e de necessidade de competências especiais, a direcção seria o mecanismo de coordenação mais apropriado. Contudo, o mundo 'real' demonstra que as empresas estão sempre limitada pela presença de economias de escala e pelo facto das actividades complementares não serem semelhantes. Dado que os

agentes têm sempre a necessidade de antecipar as tendências, de forma a concretizar racionalmente os seus investimentos, as transacções são o mecanismo de coordenação adequado somente em produtos de aplicação genérica em que a capacidade de antecipação é obtida através da ‘lei dos grandes números’. Finalmente, como alternativa, surge a opção dos agentes económicos trabalharem em conjunto desenvolvendo relações de cooperação. Na lógica de Richardson (1972 p. 892), esta “coordenação não pode ser deixada inteiramente à direcção dentro das empresas porque as actividades são dissimilares, e não pode ser deixada às forças de mercado [dado que] requerem (...) a igualdade, ambas qualitativa e quantitativa, dos planos individuais das empresas.” A opção pela cooperação resulta, deste modo, da necessidade de coordenar actividades estreitamente complementares e dissimilares. No entanto, mais tarde Richardson (1998) defende que a decisão entre executar internamente as actividades complementares ou estabelecer acordos cooperativos pode depender das vantagens decorrentes de uma coordenação mais acelerada e eficiente ou, alternativamente, na capitalização dos benefícios de escala e especialização dos fornecedores externos.

Por fim, a partir da ideia de cooperação de Richardson (1972), Loasby (1998b) sugere que os mercados podem ser apresentados como formas de conexão entre os vários clusters de competências dissimilares, isto é, os mercados são uma possibilidade para as empresas acederem a competências que não dominam. Esta ideia aponta a necessidade de se desenvolver uma organização externa que possibilite o acesso a conhecimento, que não pode ser obtido por meio de contratos formais (Loasby, 1998b). Nos relacionamentos inter-organizacionais, os desenvolvimentos das técnicas dependem da variedade de experiência em que uma empresa se envolve. Deste modo, a empresa sempre que internaliza, não só reduz essa variedade de experiências, como também pode desenvolver um problema organizacional dado que se envolve com actividades que não domina (Loasby, 1998b).

Tendo em consideração as ideias propostas por Richardson (1972), parece ser necessário compreender que tipos de competências estão envolvidos no processo de coordenação através dos relacionamentos inter-organizacionais.

3.2. O conceito multidimensional de competência

As competências assumem um carácter endógeno e idiosincrático (Loasby, 1998a). Apresentam-se como o resultado de um conjunto de actividades realizadas no passado, abrindo os horizontes das actividades que a empresa pode realizar no presente (Loasby, 1998b). Foi referido no ponto anterior que, no seu dia-a-dia, as empresas realizam várias actividades para produzir produtos ou serviços. Foi salientado que para a concretização dessas actividades, as empresas necessitam de deter as competências apropriadas. Por fim, destacou-se que, dada a presença de economias de escala, as empresas tendem a especializar-se num conjunto limitado de competências tendo que recorrer ao exterior para obter as restantes competências de que necessita. De facto, Loasby (1998b) sugere que as empresas precisam tanto de saber fazer coisas, como também necessitam que outros realizem coisas para ela, logo “do mesmo modo que as actividades produtivas requerem competências directas, também as transacções dependem de competências indirectas” (op. cit., p. 149). Para melhor compreender esta dicotomia de competência directa e indirecta, Loasby (1998a) sugere duas dimensões de análise que poderão formar a estrutura matricial apresentada no Quadro 3.1.

Quadro 3.1. A matriz de conhecimento segundo Loasby

	Know – what	Know – how
Conhecimento Directo	Deter o conhecimento	Sabermos nós como fazer as coisas
Conhecimento Indirecto	Saber onde encontrar a informação	Saber como os outros podem fazer as coisas por nós

Fonte: adaptado de Roseira (2005, p. 37 a partir de Loasby, (1998a))

A matriz do conhecimento de Loasby assenta em duas dimensões. A primeira dimensão é baseada no trabalho de Richardson (1972) quando este cita a dicotomia apresentada por Ryle (1949) entre ‘saber como’ (*knowing how*) e ‘saber o que’ (*knowing that*). Por exemplo quando uma empresa adquire um equipamento completamente novo, ela poderá estudar o manual técnico para o ‘conhecer’ com mais detalhe, contudo só através da experiência ou da formação fornecida por técnicos especializados é que a empresa

poderá ‘saber’ operá-lo. Concretamente, mesmo nos produtos mais estandardizados verifica-se que as empresas necessitam de ter mais informação para além daquela mais explícita e directa do produto (como é exemplo as características técnicas). As empresas procuram também obter informações sobre tempos de entrega, assistência técnica, disponibilidade para formação de quadros, entre outros elementos (Mota, 2000).

A segunda dimensão da matriz, inspirada no trabalho de Nelson e Winter (1982), traduz a tipologia entre conhecimento directo e indirecto. As competências são consideradas como ‘saber como’, dado que são, nas palavras de Richardson (1972), “organização, o conhecimento, a experiência e as técnicas” (op.cit., p. 888) que uma empresa precisa de dominar para realizar actividades. De acordo com Loasby (1998a) este ‘saber como’ pode ser distinguido entre aquele que é directo, i.e. ‘sabermos nós como fazer as coisas’ e indirecto, i.e. ‘saber como os outros podem fazer as coisas por nós’. Revela-se assim que as empresas necessitam de desenvolver um conjunto de competências que permitam trabalhar com outras empresas detentoras das competências directas que a empresa precisa.

As competências podem também ser analisadas atendendo o seu dinamismo. Quando o foco da análise se centra na eficiência de uma determinada actividade está-se a trabalhar com competências estáticas dado que são aquelas que permitem realizar as actividades actualmente em curso da forma mais eficiente possível. Todavia, se atendermos que as empresas devem procurar renovar e reconfigurar as suas competências de modo a manterem-se em sintonia com o ambiente que as rodeia, então o foco passa a estar na inovação exigindo agora, de acordo com Teece et al. (1997) competências dinâmicas. Na perspectiva destes autores, as vantagens competitivas assentam em processos de gestão e organização, posições (de recursos) e caminhos (*path dependence*). No primeiro caso, os processos de gestão e organização, os autores referem-se à forma como as empresas realizam as suas actividades apresentando um papel tripartido: a coordenação / integração das actividades, a aprendizagem e a reconfiguração / transformação das suas estruturas de activos e recursos permitindo uma maior sintonia com o ambiente externo. Por seu turno, as posições configuram os recursos específicos da empresa (ex: recursos tecnológicos, financeiros, a reputação entre outros), e

finalmente, os caminhos onde se destacam as alternativas estratégicas disponíveis para a empresa onde as *path dependencies* desenrolam um papel fundamental dado que indicam que a empresa tem um histórico que não pode ser negligenciado.

Loasby (1998a), defende algo semelhante quando afirma que a “manutenção de um particular nível e tipo de competência produtiva não será suficiente para a empresa manter a posição; a continuidade da vantagem depende no desenvolvimento contínuo das competências” (op. cit., p. 171). Loasby (1998b) refere ainda que as empresas devem ter a preocupação permanente em reconfigurar o seu conjunto de competências atendendo à sua expectativa do futuro (como se estivessem a preparar reservas para o incerto). Deste modo, torna-se fundamental para as empresas procurar “influenciar o desenvolvimento das competências de forma a preparar a empresa para o futuro” (Roseira, 2006 p. 42) (competências dinâmicas), mas não perdendo a atenção sobre as competências actuais, dado que são estas que permitem a empresa realizar as suas actividades no presente (competências estáticas).

3.3. O acesso a competências e as fronteiras das empresas

Como foi anteriormente apontado, Richardson (1972) sugere que a coordenação de actividades dissemelhantes e estreitamente complementares, pode ser realizada através de relacionamentos inter-organizacionais (em alternativa aos dois mecanismos tradicionais: empresa e mercado). Para coordenar as suas actividades, a empresa terá que procurar aceder a competências que se encontram no exterior das suas fronteiras. Para esse efeito, é necessária a presença de uma estrutura de conhecimento indirecto, de modo a identificar quem é que detém as competências complementares de que necessita, bem como possuir uma estrutura de competências indirectas que lhe facultará o acesso a essas competências (Roseira, 2005).

Segundo Loasby (1998a), a tentativa de controlo sobre uma competência poderá levar à sua destruição. De facto, se uma empresa optar por desenvolver dentro de casa uma competência complementar de base dissemelhante, provavelmente encontrará problemas de duas naturezas: uma de gestão interna na combinação desta competência

com as restantes; outra associada à dificuldade de não conseguir acompanhar o desenvolvimento desta competência em comparação com outras organizações mais especializadas. Como consequência, a vantagem que a competência pudesse trazer pode não se verificar.

Assim, se as empresas estabelecerem como ponto de partida as suas limitações ao nível das competências directas, e concluírem que necessitam que outros façam coisas por elas, então poderão concluir que o “estabelecimento de relacionamentos para gerir competências estreitamente complementares” (Loasby, 1998b p. 157) poderá ser a uma solução vantajosa. Esta vantagem não deverá ser avaliada em termos de custos de transacção, mas antes ao nível da criação e desenvolvimento de novas competências, actividades e produtos (Loasby, 1998b). De facto, as empresas ao estabelecerem relacionamentos inter-organizacionais com aquelas que detêm competências estreitamente complementares podem potenciar o desenvolvimento de aprendizagem na sua rede, criando uma vantagem competitiva face a todos os outros que não se encontram relacionados (Lorenzoni e Lipparini, 1999). Por seu turno, também Mota (2000) e Mota e de Castro (2002) destacam que a importância da interdependência e variedade nos relacionamentos de uma empresa no desenvolvimento das suas competências.

Do mesmo modo que a teoria das redes discutida no capítulo anterior, também aqui se verifica que o conceito de fronteira da empresa é pouco claro e não pode ser definido através do argumento tradicional da propriedade e dos contratos (Håkansson e Snehota, 1989; Araújo et al., 2003). Na abordagem das competências, as empresas não só necessitam de ter acesso a competências que se encontram fora da sua fronteira, como também podem ter a capacidade de influenciar o desenvolvimento dessas mesmas competências. Contudo, para que esse acesso seja possível as empresas deverão investir na sua ‘organização externa’, o que permitirá facilitar o acesso aos clientes e ao seu conhecimento. Noutras palavras, Loasby pretende reforçar a importância da “construção de uma estrutura de competências indirectas” (Mota, 2000 p. 28) para além das competências internas. Refira-se a este propósito o conceito de capacidade de absorção de Cohen e Levinthal (1990), isto é, a capacidade de uma empresa reconhecer valor,

assimilar e aplicar novo conhecimento externo à empresa. Embora o conceito de capacidade de absorção se centre no conhecimento tecnológico, para Araújo et al. (2003) ela pode ir além deste e aplicar-se às competências que são partilhadas dentro de um relacionamento inter-organizacional, envolvendo-se numa dinâmica própria, onde as contrapartes procuram incorporar e desenvolver o conhecimento, bem como influenciar o desenvolvimento das competências detidas pelas contrapartes (Lorenzoni e Lipparini, 1999; Araújo et al., 2003).

3.4. Conclusão

A perspectiva das competências, desenvolvida a partir do trabalho de Penrose (1959), defende que o comportamento das empresas devem ser compreendido à luz da ideia de que estas são compostas por um conjunto de recursos. Mais tarde, Richardson (1972) tendo por base alguns conceitos defendidos por Penrose (1959), apresenta uma visão crítica da dicotomia de coordenação de actividades entre mercado e hierarquia, propondo como alternativa os relacionamentos inter-organizacionais. Segundo este autor, as empresas tendem a realizar actividades baseadas em num conjunto discreto de competências semelhantes, relacionando-se com outras empresas que possuem competências dissemelhantes mas complementares. Noutras palavras, o autor verificou que as empresas realizam um conjunto de actividades para as quais têm conhecimento e competência. Contudo, estas actividades fazem parte de uma cadeia na qual se encontram actividades dissemelhantes, mas complementares. O paradigma em que a coordenação só ocorre entre o mercado e a hierarquia é colocado em causa, explorando-se uma terceira via – a cooperação inter-organizacional.

As empresas conhecem e sabem realizar determinadas actividades, que Loasby (1998a) define como conhecimento e competências directas. No entanto, como foi destacado, estas actividades fazem parte de uma cadeia, relacionando-se com outras dissemelhantes e complementares. Assim, e de forma a aceder às competências externas, as empresas necessitam de dominar um conjunto de conhecimento e competências próprios, denominados de indirectos. São exemplos, o conhecimento que a empresa tem sobre o que realizam as contrapartes com quem pretendem estabelecer relacionamentos, ou de

que modo é que conseguem que essas mesmas realizem as actividades necessárias. Deste modo, pode ser afirmando que o conhecimento e competências indirectos permitem à empresa realizar eficazmente as suas actividades, complementando assim o conhecimento e competências directos.

Segundo Mota (2000) e Mota e de Castro (2004), os relacionamentos inter-organizacionais, para além da coordenação de competências, podem ter como objectivo influenciar o desenvolvimento sobre as competências dos outros. Neste sentido, pode-se falar numa perspectiva estática e dinâmica das competências, em que no primeiro caso o foco coloca-se na eficiência da coordenação das competências, enquanto no segundo a atenção é colocada sobre a integração, desenvolvimento e reconfiguração das competências (Teece et al., 1997). Por fim, e de acordo com Mota (2000), numa indústria, quanto maior for o número de empresas com diferentes experiências, maior será a capacidade de desenvolvimento das competências dessa indústria. De facto, e na ideia de Loasby (1998a), as competências evoluem com a diversidade, mas esmorecem com a tentativa de controlo.

As ideias aqui apresentadas são convergentes com a abordagem das redes industriais, apresentada no capítulo anterior. Actualmente existem diversos estudos (cf. Dubois, 1998; Mota, 2000; Mota e de Castro, 2002; Araújo et al., 2003; Mota e de Castro, 2003; Roseira, 2005) dentro deste campo da literatura que procura inspiração nos argumentos de Richardson (1972) e de Loasby (1998a; 1998b). Atendendo a hipótese levantada no capítulo anterior sobre a possibilidade da reestruturação de actividades ser o meio através do qual o actor colectivo induzirá a mudança na rede industrial, então alguns dos conceitos apresentados neste capítulo podem desempenhar um papel central nesse processo.

Se o actor colectivo surge como uma solução de coordenação de um conjunto de actividades, o que de acordo com as ideias de Richardson (1972), poderá significar que as actividades envolvidas no actor colectivo deverão ser dissemelhantes mas estreitamente complementares. Por seu turno, os actores envolvidos na rede colectiva deverão promover uma nova interligação de actividades, o que significa que cada um

terá de desenvolver competências indirectas que auxiliem todo o processo de reestruturação. Por fim, saliente-se que todo este processo assenta sobre uma nova forma de combinação de competências, o que evidencia a necessidade de perspectiva dinâmica das competências dos actores envolvidos. Estas são apenas algumas considerações teóricas da abordagem das competências que poderão desempenhar um importante papel na análise do modelo da acção colectiva em redes industriais suportada no vector de reestruturação apresentado no Capítulo 2, cuja integração será discutida na próxima secção.

CAPÍTULO 4
MODELO DE ANÁLISE

CAPÍTULO 4

MODELO DE ANÁLISE

4.0. Introdução

Este capítulo tem como objectivo realizar uma súpula das várias contribuições teóricas anteriormente apresentadas, procurando compreender o fenómeno designado de ‘redes colectivas baseadas em competências’. Da análise das duas abordagens resultou um conjunto de questões de investigação e um modelo de análise que serviu de esquema orientador para o estudo do fenómeno.

O interesse pelas ‘redes colectivas baseadas em competências’ emerge da revisão de literatura que se desenvolveu nos capítulos anteriores, particularmente, no confronto de algumas das lacunas encontradas. Decorrente do confronto do modelo de Brito (1996; 2001) com os vectores de mudança propostos por Håkansson e Snehota (1995), surge a hipótese da acção colectiva em redes industriais ter como objectivo a coordenação das actividades dos seus membros. A introdução da problemática da coordenação das actividades no modelo, obriga a discussão realizada no Capítulo 3, dado que é necessário explicar a razão pela qual a cooperação colectiva entre as partes é a solução apontada para o problema.

Paralelamente, a abordagem das redes industriais tem introduzido na sua literatura novos conceitos e modelos que podem trazer contribuições relevantes para o estudo do fenómeno em análise. Neste ponto discute-se, concretamente a contribuição do modelo de gestão de redes de Ford et al. (2003) para um entendimento mais abrangente da dinâmica que envolve as redes colectivas.

O capítulo encontra-se estruturado em duas partes. Inicia-se com uma breve síntese da literatura revista onde se exploram as principais lacunas encontradas formulando duas questões de investigação. Com base nessa reflexão e tendo em consideração a revisão de literatura realizada anteriormente, propõe-se o modelo de análise para o estudo de ‘redes colectivas baseadas em competências’.

4.1. Lacunas das abordagens teóricas e questões de investigação

A teoria da acção colectiva foi pela primeira vez conjugada com a abordagem de redes industriais por Brito (1996; 2001). Como foi destacado no Capítulo 2, o autor procurou explicar a mudança induzida por actores colectivos, rompendo com a visão bidimensional das redes compostas por relacionamentos horizontais e verticais. Com as redes colectivas, o autor introduziu uma terceira dimensão que denominou de translação (Brito, 1996), que ocorre em relacionamento do tipo institucional (Brito, 2001).

O modelo de Brito (1996; 2001) assenta a força da mudança na translação de interesses do actor individual para o actor colectivo, consequentemente, concentrando neste último todos os ‘pequenos’ interesses anteriormente dispersos. Por este motivo, o autor aponta como exemplos de actores colectivos, os sindicatos, as associações comerciais, as cooperativas, os centros de formação ou consórcios de empresas. Todos estes emergem com a ideia de que, só através da concentração de um elevado número de actores, se obtém a força necessária para induzir a mudança, reflectindo o referido conceito de hierarquização de Håkansson (1992).

Porém, como foi discutido no Capítulo 2 (cf. Secção 2.3), a mudança pode ocorrer ao longo das três dimensões de substância de um relacionamento (actores, recursos e actividades) originando vários vectores de mudança (Håkansson e Henders, 1995; Håkansson e Snehota, 1995). Desta forma, esta dissertação propõe a possibilidade de se aplicar ao modelo de acção colectiva em redes industriais outros vectores de mudança como alternativa à hierarquização, nomeadamente, a possibilidade da mudança ter origem na reestruturação das actividades e/ou recursos. Deste modo, assume-se que a mudança decorrente da acção colectiva em redes industriais se impõe através da força dos actores obtida pela concentração de recursos num só actor colectivo, mas também, pelo facto de um conjunto de actores coordenarem as suas actividades de uma forma diferente.

É objectivo dos actores envolvidos na acção colectiva a alteração (ou preservação) da sua posição na rede procurando obter um maior controlo sobre esta. Embora não seja

totalmente explícito no modelo de Brito (1996; 2001), este ímpeto por mais controlo induz uma alteração da sua posição na rede, dado que os relacionamentos entre os elementos que pertencem ao actor colectivo são fortalecidos, particularmente entre os actores que pertencem à massa crítica, modificando por consequência a posição de cada um dos actores. Assim, o objectivo último do actor colectivo não é diferente daquele apresentado no modelo de Brito, dado que ambos apontam como principal finalidade o aumento do controlo dos actores sobre o sistema industrial.

Em síntese, esta dissertação propõe-se compreender a emergência e desenvolvimento de um actor colectivo cujo objectivo consiste na alteração (ou preservação) da posição individual de cada um dos actores participantes, através da recombinação das suas actividades e/ou recursos. Assim, a primeira questão de investigação assume a seguinte forma:

1) Como é que a rede colectiva pode resolver um problema de posicionamento dos seus actores dentro de uma rede industrial através da recombinação das suas actividades?

Nesta questão de investigação reúnem-se as duas abordagens teóricas discutidas nos capítulos anteriores. Embora o problema esteja centrado numa questão de acção colectiva em redes industriais, a introdução da componente da reestruturação das actividades torna oportuna a introdução dos conceitos da abordagem das competências discutida no terceiro capítulo. A alteração da forma como as actividades são combinadas pode ser enquadrada no problema de coordenação de actividades apresentado por Richardson (1972), pelo que será relevante analisar de que forma é que as suas ideias poderão contribuir para o desenvolvimento do modelo de análise. Por outro lado, e não menos importante, é o papel que os conceitos de competências (directas, indirectas, estáticas e dinâmicas) podem desempenhar no referido modelo (Loasby, 1998a; 1998b; Teece et al., 1997; Roseira, 2005).

A primeira questão procura alargar o âmbito de aplicação do modelo de Brito (1996; 2001) abrindo os seus horizontes de intervenção na rede industrial. Contudo, nesta dissertação pretende-se ir mais longe, procurando compreender a dinâmica destes

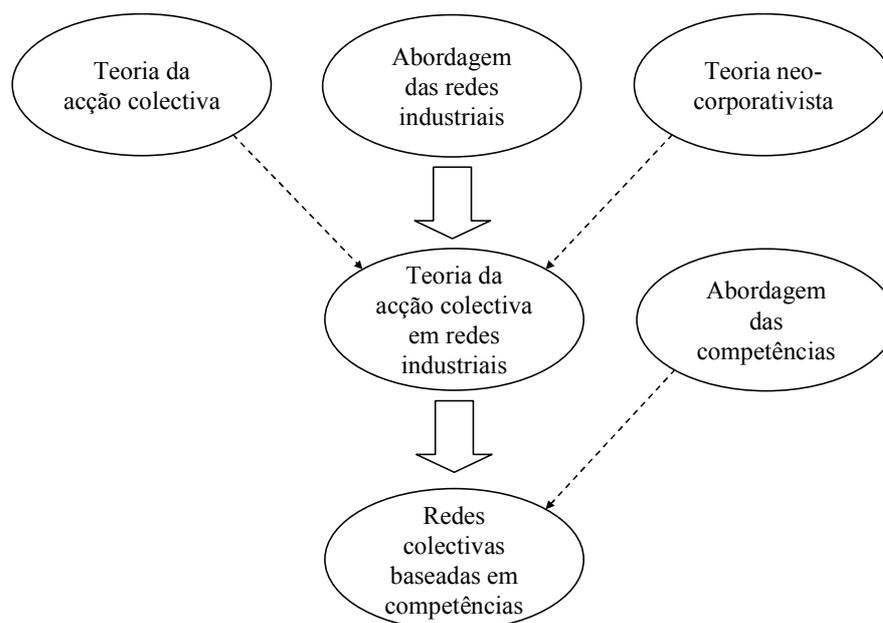
actores colectivos. Brito (1996; 2001) explica a criação do actor colectivo e explora a forma como este influencia a rede que o rodeia. No entanto, após a sua criação, a rede colectiva assume uma autonomia e dinâmica próprias, estabelecendo uma relação estreita com os actores individuais que a sustentam. Este é também um aspecto que não foi muito desenvolvido pela literatura e que aqui se pretende discutir. Não é objectivo desenvolver qualquer tipo de modelo de estádios de desenvolvimento pelo qual a rede colectiva evoluiria, mas antes explorar os factores que exercem influência sobre a evolução da rede colectiva. Em síntese, a segunda questão que esta dissertação pretende ver respondida é a seguinte:

2) Como é que as redes colectivas se desenvolvem ao longo do tempo?

Nesta questão pretende-se explorar o modelo de gestão na rede introduzido por Ford et al. (2003). Este modelo procura compreender, através da análise interactiva dos elementos de visões de rede, *networking* e resultados na rede, o modo como os actores operam nesta. Entende-se aqui, que o referido modelo pode também ser aplicado a uma rede colectiva de relacionamentos permitindo a sua compatibilização com o modelo de acção colectiva de Brito (1996; 2001). A introdução da dinâmica interactiva daqueles elementos pode auxiliar a análise do processo de criação do actor colectivo, bem como ajudar a compreender o modo como este actor se desenvolve ao longo do tempo.

Em conclusão, e como é ilustrado na Figura 4.1, todo o trabalho aqui desenvolvido tem como base teórica a abordagem de redes industriais, particularmente, a teoria da acção colectiva de Brito (1996; 2001). Porém, a introdução do vector de reestruturação como força de geração de mudança, aconselha a exploração dos conceitos apresentados pela abordagem das competências. Esta conjugação das duas abordagens não pretende ser abrangente, explorando-se apenas os conceitos da abordagem das competências que assumem especial relevância no modelo de análise proposto nesta dissertação.

Figura 4.1. Estrutura teórica do modelo de análise



Fonte: sistematização própria

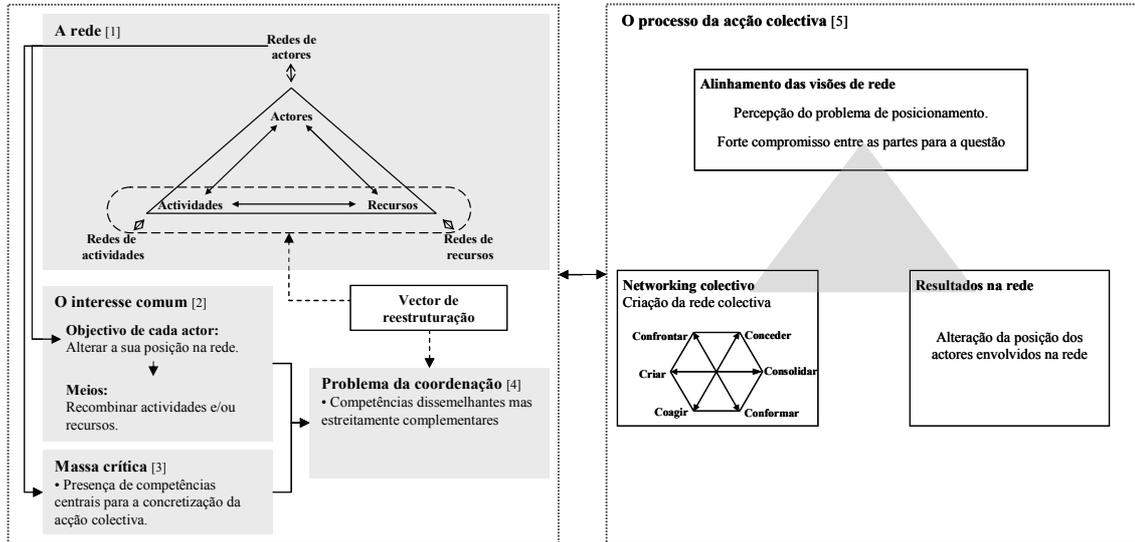
Na próxima secção, apresenta-se o modelo de análise que tem como objectivo principal ajudar a responder as questões expostas anteriormente.

4.2. O modelo de análise

A construção deste modelo teve por base três linhas de orientação. A primeira decorreu das questões de investigação expostas na secção anterior, na medida em que é objectivo do modelo responder às perguntas formuladas. A segunda residiu na revisão de literatura realizada nos Capítulos 2 e 3, já que utiliza conceitos aí apresentados. Por fim, a terceira linha centrou-se nos valores e julgamentos do próprio autor desta dissertação que de um modo ou de outro influenciaram a sua interpretação da realidade. Este último aspecto visa alertar os leitores para o facto de que esta análise da ‘realidade social’ é apenas uma das suas possíveis interpretações. Nas palavras de Brito (1996), “ (...) o meu modelo conceptual não tem como objectivo estabelecer uma verdade única e objectiva. Deve ser antes considerado como um produto do conhecimento pré-existente fundado na minha formação teórica – que transparece na revisão da literatura – bem como da minha perspectiva dos casos estudados.” (Brito, 1996 pp. 93-94). O modelo apresentado

deve ser entendido como uma ferramenta de interpretação, compreensão e análise da realidade e não um receituário para a resolução de problemas.

Figura 4.2. O modelo de análise



Fonte: sistematização própria a partir dos modelos base (Brito, 1996; 2001; Ford et al., 2003)

O modelo de análise, ilustrado na Figura 4.2, subdivide-se em várias componentes desenvolvidas nas próximas subsecções, nomeadamente: a rede, o interesse comum, a massa crítica, o problema de coordenação e o processo da acção colectiva.

4.2.1. A rede

O elemento base deste modelo é um sistema industrial composto por uma rede de relacionamentos entre actores. Como foi já anteriormente referido (cf. Capítulo 2) esta rede é composta por três elementos (modelo ARA): actores, recursos e actividades. Importando os pressupostos do modelo de Brito (1996; 2001), também aqui se destaca como fundamental a existência prévia de uma rede de relacionamentos como condição para que uma acção colectiva possa emergir. Porém, para além desta condição, alguns dos actores presentes na rede devem desempenhar actividades heterogéneas mas de algum modo relacionadas com um ou mais produtos finais comuns, isto é, na lógica de Dubois (1998) pertencentes a uma estrutura de actividades de um produto final. Noutras

palavras, na rede devem existir actores cujas actividades podem ser estreitamente complementares embora dissemelhantes.

4.2.2. O interesse comum

Como já foi referido, no presente modelo a acção colectiva tem como objectivo mudar (ou preservar) a posição dos actores envolvidos. Para que a alteração que aqui se discute seja significativa, a abordagem de rede indica-nos que o actor necessita da colaboração dos outros actores dado que muito dificilmente um actor isolado conseguirá essa mudança. Por outro lado, atendendo que esta posição é um reflexo dos relacionamentos que um actor estabelece, pode ser discutido que da alteração dos seus relacionamentos emergirá uma nova posição na rede.

Discutiu-se anteriormente que o objectivo último de cada actor é ter mais controlo sobre os recursos da rede, podendo exercê-lo de uma forma directa (detendo a propriedade) ou indirecta (através do relacionamento). Por seu turno, tendo em consideração a interdependência e conectividade entre os relacionamentos, pode ser concluído que a variação de controlo de um actor pode ter impactos noutros actores. Assim, se o resultado for positivo, isto é, se os actores aumentarem o controlo sobre a rede, então pode ser concluído que os interesses são considerados comuns. Daqui se retira que a existência de interesses comuns constitui a condição *sine qua non* para a concretização de uma acção colectiva, dado que os actores reúnem esforços no sentido de resolver uma determinada questão que lhes é comum.

Do que foi argumentado, o modelo de análise propõe que caso um conjunto de actores tenha como interesse comum a alteração da sua posição individual, então podem concretizar uma acção colectiva, coordenando as suas actividades e/ou combinando os seus recursos. Como foi discutido na revisão da literatura, uma das fontes de mudança nas redes consiste na reestruturação da forma como as actividades são coordenadas e/ou os recursos são combinados. Aqui a força da acção colectiva, não advém da hierarquização de ‘pequenos poderes’, mas antes, de novas formas de operar na rede.

4.2.3. Massa crítica

Inerente à acção colectiva encontra-se o problema do *free riding*. De acordo com a literatura da acção colectiva em redes industriais, o facto dos benefícios decorrentes da acção colectiva poderem ser usufruídos por todos os actores, mesmo aqueles que nada contribuem, inibe a mobilização dos actores para a acção colectiva. No entanto, este impedimento poderá ser ultrapassado caso exista um núcleo de actores determinados em ver concretizada a acção colectiva. A este conjunto de actores a teoria designou de massa crítica (Oliver et al., 1985; 1988; Brito, 1996).

No caso concreto do modelo de análise o papel da massa crítica apresenta duas características particulares. A primeira decorre do facto do problema de *free riding* não assumir a importância que outros modelos destacaram (cf. Brito (1996; 2001)). De facto, muito dificilmente um actor poderá ter acesso aos benefícios da acção colectiva sem se envolver activamente na criação e desenvolvimento do actor colectivo. Porém, apesar da redução do risco de *free-riding*, o papel da massa crítica de actores continua a desempenhar um papel central, particularmente, na força que incute para a mobilização da rede em torno do processo. Por seu turno, a segunda característica, assume que para o actor colectivo atingir o objectivo proposto deverá ser composto por um conjunto de actores com competências relevantes para o processo, pelo que a massa crítica só poderá desempenhar o seu papel se for constituída por um conjunto de actores detentores das competências nucleares para o processo.

4.2.4. O problema de coordenação

Dado que a mudança de posição de cada um dos actores decorre de uma nova abordagem que estes desenvolvem sobre as actividades e recursos, é necessário analisar de que modo é que se resolve este problema de coordenação destas actividades. Esta problemática foi analisada no Capítulo 3 desta dissertação, nomeadamente através do trabalho realizado por Richardson (1972). Nessa perspectiva, a cooperação inter-organizacional é uma das respostas possíveis ao desafio proposto ao novo actor

colectivo. Porém, para esse efeito as actividades envolvidas devem basear-se em competências dissemelhantes, mas estreitamente complementares. Sem essa variedade, dificilmente a acção colectiva poderá ser concretizada dada que a coordenação de actividades e/ou recombinação de recursos não será suficiente para que uma mudança de posição se suceda. Por outro lado, a existência desta complementaridade poderá indiciar que o nível de concorrência entre os actores possa ser mais reduzido o que poderá incentivar a cooperação. Isto está de acordo com a ideia de Bengtsson e Kock (2000), de que as empresas tendem a cooperar em actividades em que não competem entre si, sendo tendencialmente as actividades mais afastadas dos clientes, aquelas que tendem a ser alvo de um esforço cooperativo.

Por seu turno, para que seja possível a emergência desta reestruturação, isto é, para que os actores possam combinar as suas actividades e recursos de uma forma diferente, têm de desenvolver a sua capacidade de absorção (Cohen e Levinthal, 1990), ou seja, têm de conseguir assimilar e aplicar o novo conhecimento inerente às competências dos restantes actores. Só assim poderão ser realizadas as adaptações para que as actividades sejam coordenadas.

4.2.5. O processo da acção colectiva

Depois da apresentação da componente da estrutura base (a rede) e os seus objectivos, torna-se fundamental compreender de uma forma mais detalhada o processo da acção colectiva. Sendo o interesse comum a alteração da posição na rede de cada um dos actores envolvidos, e partindo da ideia de que esta só poderá ser atingida se os actores envolvidos alterarem a forma de coordenação das actividades e/ou através da combinação de recursos, importa agora explorar todas as dimensões envolvidas na dinâmica da criação e desenvolvimento deste actor colectivo.

4.2.5.1. O alinhamento das visões de rede

As visões de rede desempenham um papel relevante no processo de criação e desenvolvimento da acção colectiva. Esta dimensão, designada no modelo seminal de

Brito (1996; 2001) de ‘teorias de rede’ acentua as percepções, expectativas e intenções que cada actor tem sobre a rede que o rodeia, servindo, desta forma, de suporte às acções do actor. No modelo, as visões de rede numa fase inicial consubstanciam as várias percepções dos actores individuais que suportam a acção colectiva que se pretende implementar. De facto, para que esta acção colectiva se concretize é necessário que exista uma confluência da percepção do problema de posicionamento que urge alterar entre os vários actores, bem como da avaliação sobre a real capacidade e compromisso deste novo actor colectivo resolver de facto a questão. Refira-se que esta ideia está patente no conceito de ‘*strategizing*’ (Håkansson e Ford, 2002; Gadde et al., 2003), dado que o alinhamento das visões de rede é o resultado de uma avaliação dos benefícios decorrentes da participação no actor colectivo.

4.2.5.2. O *networking* colectivo

Alinhadas as visões e expectativas dos actores individuais sobre o problema de coordenação e sendo explícito o interesse comum entre as partes para a sua resolução, o actor colectivo é formado e adquire uma autonomia própria. De modo a atingir a mudança de posição, o actor colectivo realizará um conjunto de acções de *networking* com o objectivo de induzir a mudança através da recombinação de actividades e/ou recursos. Assim, será de esperar que os actores procurem confrontar, criar e coagir relacionamentos procurando a mudança no sistema. Numa primeira fase, quando os actores criam a rede colectiva espera-se que exista um fortalecimento dos relacionamentos entre eles, possivelmente em detrimento de outros. Por seu turno, podem decidir confrontar os relacionamentos que actualmente detêm (fornecedores, clientes, outros) no sentido de reforçar o seu papel no novo actor colectivo. Pode suceder que à medida que se procura novas formas de combinar actividades e recursos, alguns dos actores poderão coagir os outros a ir numa determinada direcção ou, por outro lado, poderão conceder que os outros influenciem a sua forma de actuação, por exemplo na forma de adaptações. Estas acções de *networking* estão constantemente a acontecer ao longo da vida da rede colectiva, dado que a sua capacidade de concretizar o seu objectivo depende inteiramente delas.

Neste *networking* colectivo, o conhecimento que cada um dos actores tem sobre os outros torna-se muito relevante. Neste ponto, o papel do conceito de conhecimento (*know-that*) e competências (*know-how*) indirecto de Loasby (1998a; 1998b) desempenha um importante papel na prossecução dos objectivos de reestruturação da cadeia de actividades. É com base neste conhecimento, que cada um dos actores conhece quais as actividades que cada actor desempenha e o modo como se espera que a coordenação das actividades aconteça no seu conjunto. Neste ponto, o conceito de competências dinâmicas exerce também um papel relevante, na medida que são estas que permitem o desenvolvimento e a inovação do que já existe, recombinação dos recursos e reorganizando as actividades.

4.2.5.3. Os resultados na rede

De cada acção de *networking* do actor colectivo resultará algum tipo de resultado. Contudo, devido à complexidade inerente à rede a relação causa-efeito torna-se muito difícil de perceber. Todavia, pode ser indicado que o resultado esperado do actor colectivo consiste na mudança de posição dos actores envolvidos na rede. Se os resultados das acções de *networking* forem no sentido do objectivo proposto, então o actor colectivo sairá reforçado, bem como as visões de rede estabelecidas inicialmente. Contudo, se os resultados não forem consistentes com os objectivos, então o actor colectivo deverá alterar as suas acções de *networking* ou as suas visões de rede, de modo a ir ao encontro do seu objectivo principal. De referir, que tal como defendido por Brito (1996; 2001), um actor colectivo que não produza os resultados desejados, não tem uma vida prolongada.

Por fim, destaque-se que estes resultados devem ser analisados de acordo com as funções do relacionamento agora aplicadas à rede colectiva. Assim, cada resultado pode produzir impactos a diferentes níveis: na rede, no actor colectivo, nos relacionamentos e nos actores. Concretamente no caso de redes colectivas baseadas em competências, o actor que participe na rede poderá ter de alterar actividades e as competências que as suportam, de modo a coordenar processos com outros actores, promovendo uma alteração significativa da sua posição na rede a que pertence. Por seu turno, pode

reforçar a sua atenção sobre os relacionamentos que detém com os restantes participantes da rede colectiva em detrimento de outros relacionamentos. Todos estes aspectos devem ser considerados na análise dos resultados na rede, dado que a consequência de uma acção pode ser benéfica para o nível da rede colectiva, mas pode também ter consequências nos relacionamentos que ocorrem fora dela.

4.2.5.4. A dinâmica do actor

Finalmente, destaque-se a interdependência existente entre estes elementos: visões de rede, *networking* e resultados na rede. De facto, o desenrolar de acções de *networking* poderá alterar a forma como cada actor define as suas visões de rede. Esta situação poderá existir quando, na criação e desenvolvimento dos relacionamentos dentro da rede colectiva, a percepção que os actores têm sobre as actividades dos outros se altera. Por seu turno, os resultados obtidos poderão influenciar as acções de *networking* futuras, dado que, estas podem ser reformuladas se os resultados obtidos não forem como o esperado. Neste caso, os actores podem actuar colectivamente, alterando as suas acções no sentido de alinhar os objectivos da rede colectiva. Por fim, os resultados podem alterar as visões de rede dos actores envolvidos, dado que podem contribuir para uma nova percepção deste sobre a rede. É considerando esta interdependência que se pretende inculcar um maior dinamismo no modelo de redes colectivas baseadas em competências.

4.3. Conclusão

Neste capítulo, partindo-se de uma breve síntese da revisão teórica, determinou-se quais as questões de pesquisa que vão orientar este trabalho. Da análise realizada ao modelo de Brito (1996; 2001) sobre a acção colectiva em redes industriais, verificou-se que o seu argumento se centra na força do actor colectivo decorrente da hierarquização de ‘pequenos poderes’. Porém, a própria literatura das redes industriais sugere que a mudança nas redes pode surgir ao longo das três variáveis do modelo ARA: actores, recursos e actividades. Deste modo, foi proposto como orientação de investigação a avaliação da possibilidade de um actor colectivo emergir, não apenas em torno da

concentração de poderes, mas também pelo facto de um conjunto de actores se associar com o objectivo de organizar as suas actividades de forma diferente.

Por sua vez, decorrente de alguns desenvolvimentos teóricos da abordagem das redes industriais, procurou-se compreender a dinâmica destes actores colectivos, explorando para esse efeito a interdependência entre as visões de rede, *networking* e resultados na rede. Neste ponto sugere-se que a forma como os actores percebem a rede que os rodeia influencia o seu modo de actuação, com vista a determinados resultados. No contexto de uma rede colectiva, a interdependência entre estes três elementos constitui um duplo desafio. Por um lado, é um esquema que pode sustentar o processo da acção colectiva, e por outro, demonstra-se compatível com uma estrutura de rede que rompe com o carácter bidimensional.

Para procurar responder às questões de investigação, desenvolveu-se um modelo de análise, que é composto por duas componentes. A primeira discute as condições e motivações que envolvem a constituição de uma rede colectiva baseado em competências, enquanto que a segunda explora o processo dinâmico do actor colectivo, analisando a referida interdependência entre as visões de rede, *networking* e resultados na rede. A aplicação deste modelo é discutida na segunda parte desta dissertação. Esta inicia-se com a componente metodológica, seguindo-se da análise e estudo de um caso.

PARTE II – INVESTIGAÇÃO EMPÍRICA

CAPÍTULO 5
METODOLOGIA

CAPÍTULO 5

METODOLOGIA

5.0. Introdução

Este capítulo tem como principal objectivo apresentar e fundamentar as opções metodológicas que orientaram a investigação empírica desta dissertação. Esta discussão é um elemento fundamental em qualquer trabalho de investigação científica dado que permite aos seus leitores aferir a validade das suas conclusões (Brito, 1996; Easton, 1998).

A primeira discussão metodológica centra-se na fundamentação da escolha do método de estudo de casos. Na Secção 5.1 são apresentados os argumentos que sustentam esta decisão, sendo que a razão mais importante decorre do enquadramento teórico da dissertação. De acordo com Mota (2000), a grande maioria dos investigadores das redes industriais têm demonstrado uma preferência pelo método de estudo de casos, defendendo a sua maior adequação às características peculiares das redes industriais. Com o mesmo intuito, discute-se a influência das perguntas de investigação sobre a metodologia adoptada e identificam-se os elementos externos que contribuíram para a selecção do método.

Mais tarde, na Secção 5.2 descreve-se a estratégia e o desenho da investigação empírica: definem-se as unidades de análise, justifica-se a selecção do caso estudado e apresenta-se o processo de recolha e análise dos dados.

5.1. Determinantes da investigação

Os determinantes que condicionaram as escolhas metodológicas deste trabalho são três: o enquadramento teórico, as questões de investigação e os determinantes externos. Os dois primeiros respeitam a aspectos internos do estudo, enquanto que o último inclui os factores externos que condicionaram a concretização da investigação. Procura-se, aqui, identificar todas as condicionantes que o investigador enfrentou no planeamento e

aplicação da estratégia de investigação, pretendendo fornecer ao leitor todos os elementos que permitam uma avaliação da qualidade das suas conclusões.

5.1.1. Enquadramento teórico

O modelo de análise (cf. Capítulo 4) desenvolvido nesta dissertação tem por base a abordagem de redes industriais. A grande maioria dos investigadores desta área defende que o estudo de casos é o método mais apropriado para o estudo das redes industriais. De facto, atendendo às suas características particulares, nomeadamente, a conectividade, a complexidade, o carácter temporal e dinâmico das redes e as dificuldades na determinação das suas fronteiras, o estudo de casos é referido como método mais adequado (Easton, 1995;1998; Mota, 2000; Roseira, 2005).

A existência da conectividade nas redes industriais revela a que as unidades de análise não são independentes. Por consequência, fica inviabilizada a aplicação de qualquer metodologia que se suporte na inferência estatística, como é exemplo, a técnica de amostragem aleatória. Por outro lado, a conectividade torna a análise das redes industriais num processo muito complexo, exigindo uma metodologia que permita o uso de múltiplas fontes de dados ricos em conteúdo e informação. Decorrentes da sua complexidade, os estudos em redes industriais são realizados sem que o investigador possua um amplo conhecimento sobre os seus fenómenos, o que de acordo com alguns autores (Eisenhardt, 1989; Easton, 1995) justifica a utilização do método de estudo de casos. Por seu turno, é exigida a capacidade de lidar com o carácter temporal e dinâmico das redes, de onde se destaca o fenómeno de mudança (Halinen e Törnroos, 2005). Neste caso, revela-se a necessidade de um método que suporte estudos longitudinais que permitam o acompanhamento das várias ligações ao longo do tempo.

Por fim, a dificuldade de delimitar as fronteiras entre o contexto e o fenómeno a estudar reforça a selecção do método de estudo de casos (Yin, 1994). De acordo com este autor, esta é a metodologia mais indicada para o estudo de fenómenos contemporâneos onde não seja nítida a separação das fronteiras entre o fenómeno e o seu contexto. A contemporaneidade do estudo permite ao investigador o recurso a um conjunto de

técnicas, como são exemplos a observação directa e as entrevistas, o que já não poderá ser aplicado em estudos não contemporâneos (ex: investigação histórica) (Yin, 1994). Contudo, na opinião de Dubois e Araújo (2004) a restrição a fenómenos contemporâneos é demasiado limitativa, argumentando que todos os fenómenos, mesmo os mais contemporâneos, são imbuídos de ‘história’. Desta forma, perde-se a força da contemporaneidade, abrindo-se a aplicação deste método a estudos não contemporâneos.

Em suma, as características particulares das redes industriais indiciam que o recurso ao método de estudo de casos como o mais adequado. Atendendo que o objectivo desta dissertação consiste na explicação de um fenómeno particular de redes industriais, retira-se como recomendação a aplicação da referida metodologia.

5.1.2. Questões de investigação

As questões de investigação poderão ter implicações na estratégia de investigação a dois níveis: na metodologia a adoptar e no processo de amostragem (Brito, 1996). Lembra-se que as duas questões de investigação que esta dissertação pretende ver respondidas, são as seguintes:

- 1) Como é que a rede colectiva pode resolver um problema de posicionamento dos seus actores dentro de uma rede industrial através da recombinação das suas actividades?
- 2) Como é que as redes colectivas se desenvolvem ao longo do tempo?

De acordo com Yin (1994), a escolha do método pode ser condicionado pelo tipo de questão de investigação que a pesquisa preconiza. Aplicando ao caso concreto desta dissertação, verifica-se que as questões de investigação são do tipo ‘como’, o que segundo o autor, sugere a utilização metodologias explanatórias como é exemplo o estudo de casos (op. cit., p. 6).

Por outro lado, as questões de investigação podem também influenciar o processo de amostragem na medida que delimitam de alguma forma o tipo de dados a recolher e auxiliam a definição das unidades de amostragem. De facto, ao construir-se o modelo de análise que procura responder as questões inicialmente propostas, são clarificados os conceitos e pressupostos envolvidos no estudo, bem como é determinado o foco do projecto, o tipo de dados a recolher e quem poderá fornecê-los (Roseira, 2005).

5.1.3. Determinantes externos

Aqui, destacam-se essencialmente dois determinantes. O primeiro está associado ao tempo disponível para a concretização do projecto, que limitou o número de casos estudados. Esta dissertação estudou apenas um caso da indústria de componentes para o sector automóvel. O caso foi exaustivamente explorado, nomeadamente na sua vertente longitudinal, para retirar ao máximo a sua capacidade explicativa.

O segundo factor que condicionou o trabalho desenvolvido reside na falta de conhecimento do investigador sobre as abordagens desenvolvidas na revisão da literatura, bem como no sector que foi alvo do estudo do caso. Esta limitação exigiu um estudo aprofundado das várias temáticas, o que tornou ainda maior o desafio da gestão de tempo referido no ponto anterior.

5.2. Estratégia e estrutura da pesquisa

Depois de determinado que o método de casos seria a metodologia aplicar na investigação empírica, importa agora explicar as principais opções adoptadas no processo desta investigação: a definição da unidade de análise, a selecção do caso, e por fim, a metodologia de recolha e análise dos dados.

5.2.1 Unidade de análise e selecção do caso

No método de estudos de casos, a unidade de análise consiste no ‘caso’ que se pretende estudar. De acordo com Yin (1994), a determinação da unidade de análise decorre

essencialmente das questões de investigação. No caso desta dissertação, o objectivo consiste, por um lado, em compreender como é que uma rede colectiva pode resolver um problema de posicionamento dos seus actores dentro de uma rede industrial, e por outro, explicar o modo como estas redes colectivas evoluem. Deste modo, a unidade de análise escolhida foi, naturalmente, a rede colectiva.

Por outro lado, a escolha da rede colectiva como unidade de análise apresenta *per se* algumas vantagens do ponto de vista metodológico. Nos estudos de redes industriais, o investigador depara-se sempre com o dilema do balanceamento entre a representatividade da amostra a escolher e a conectividade que se pretende respeitar. Partindo do pressuposto de que estudar a rede global é impossível, a solução passa, normalmente, por estudar uma empresa focal, pequenas díades ou eventualmente tríades (Easton, 1995; Brito, 1999). Porém, apesar desta solução permanece a dificuldade de escolher quem fica dentro ou de fora do estudo. Vários autores propõem técnicas ou métodos que auxiliem o investigador a lidar com este problema. Halinen e Törnroos (2005) elencam alguns conceitos que podem auxiliar a delimitação das fronteiras, como por exemplo, a ‘posição’ (Johanson e Mattsson, 1992), o ‘horizonte da rede’ ou o de ‘contexto da rede’ (Anderson et al., 1994). Como alternativa, Brito (1999) sugere o conceito de *issue-based net* (rede colectiva), descrito no Capítulo 2. A rede colectiva apresenta-se como uma solução intermédia entre o estudo de actores e relacionamentos ou a análise da rede como um todo, procurando respeitar a conectividade entre os actores envolvidos, facilitando o processo de delimitação das fronteiras da rede a estudar.

Nesta dissertação optou-se, tal como Brito (1999) sugere, pela adopção da rede colectiva como unidade de análise. De acordo este autor, esta opção envolve decisões de amostragem a dois níveis distintos: a selecção do caso e a escolha dos entrevistados. A selecção do caso recaiu sobre a ACECIA – Componentes Integrados para a Indústria Automóvel, ACE, associação composta por um conjunto de empresas pertencentes à indústria de componentes para automóvel. A escolha da ACECIA decorreu da sua potencial capacidade explicativa, dado que o caso mostrava uma forte relação com as questões de investigação, tal como é defendido por Yin (1994).

No que se refere à selecção dos entrevistados, Brito (1999) apresenta como orientação a representatividade dos conceitos. Recorrendo ao conceito de amostragem teórica (Strauss e Corbin, 1990), Brito (1999) defende que devem ser incluídos na amostra o número de respostas suficientes para ‘saturar’ as categorias estudadas, sugerindo a aplicação da técnica de ‘bola de neve’ a partir de um actor inicial. No caso da ACECIA, o papel de actor inicial foi desempenhado pelo Dr. Palma Féria, pelo facto de ser o presidente da comissão executiva da ACECIA, mas também por ter sido o grande responsável pela sua criação. Através do seu contacto, foram incluídos os respondentes directamente relacionados com a ACECIA, de forma a saturar as categorias.

5.2.2. Recolha e análise dos dados

O aspecto da recolha e análise de dados é central em todo o processo desta investigação. Uma das vantagens apontada ao método de estudo de casos, é o facto de este permitir uma análise mais profunda e abrangente de um determinado fenómeno. É sugerido por vários autores (Eisenhardt, 1989; Yin, 1994) que os investigadores utilizem múltiplas fontes de dados de forma a enriquecer a análise. Eisenhardt (1989), defende que a triangulação de dados provenientes de diferentes fontes aumenta a credibilidade do estudo. Alternativamente, Dubois e Gadde (2002) sugerem que a utilização de fontes múltiplas permite ao investigador descobrir novas dimensões do problema apresentado.

De forma a retirar o máximo do único caso estudado nesta dissertação e de modo a explorar as vantagens inerentes ao próprio método, foram utilizadas nesta dissertação várias fontes de dados como: entrevistas, documentação interna das empresas, relatórios de entidades oficiais e imprensa escrita. Destas fontes, as duas primeiras desempenharam um papel mais importante, sendo que as entrevistas foram o meio preferencial de obtenção de dados. De acordo com Yin (1994), as entrevistas constituem uma das fontes mais importantes quando se aplica o método do estudo de caso, e de facto, revelaram ser o meio mais eficaz para obter um conhecimento aprofundado do fenómeno em estudo.

Segundo Yin (1994), para se obter o maior proveito possível desta técnica é preciso avaliar o potencial dos entrevistados como informantes, isto é, não se pretende obter meras respostas, mas antes informações sobre o que se pretende investigar. Por este motivo, foram entrevistados neste projecto a grande maioria dos responsáveis das empresas que constituem o ACE da ACECIA, bem como o seu presidente da comissão executiva, tal como se mostra no Quadro 5.1. Do grupo de empresas que actualmente a ACECIA é composta, apenas não foi conseguida uma entrevista com o representante da AIS decorrente da impossibilidade de obtenção de espaço de agenda. No entanto, dado que todas as categorias conceptuais foram perfeitamente saturadas com os dados obtidos através dos informantes entrevistados, acredita-se que a não realização desta entrevista não trouxe qualquer prejuízo à investigação.

Quadro 5.1. Listagem dos entrevistados

Entrevistado	Organização	Função na empresa	Duração da entrevista
Dr. Palma Féria	ACECIA	Presidente executivo	5 horas
Eng. Filipe Moutinho	Sunviauto	Presidente executivo	1 hora
Dr. António Lavrador	Ipetex	Administrador	1 hora
Sr. José Medeiros	Comportest	Presidente executivo	1 hora
Eng. Rui Sá	Inegi	Director	1 hora
Eng. Paulo Santos	Inapal Plásticos	Director Comercial	30 minutos
Eng. Pedro Ramalho	Simoldes	Administrador	1 hora
Eng. José Rui Felizardo [1]	Inteli	Presidente	1 hora
Dr ^a Catarina Selada [1]	Inteli	Directora de estudos	1 hora

[1] – entrevista simultânea

Fonte: elaboração própria

Durante o processo de selecção dos entrevistados, o investigador debateu-se com um problema de dependência excessiva dos elementos da ACECIA. O risco de obter um discurso ‘politicamente correcto’ foi uma das dificuldades que se procurou contrariar. Por este motivo, decidiu-se incluir no grupo de entrevistados elementos que actualmente são exteriores à associação. Neste grupo participou um informante que pertenceu à associação no passado e de dois elementos do Inteli, centro de investigação que se dedica, entre outros, ao sector automóvel.

A estrutura das entrevistas seguiu um modelo semi-estruturado para o qual se desenhou dois guiões que se encontram nos anexos 1 e 2 desta dissertação. Os guiões tinham vários objectivos: caracterizar a empresa, obter a opinião do entrevistado sobre a indústria de componentes para o sector automóvel, avaliar o processo de emergência da ACECIA, compreender o modo as empresas se organizavam para realizar os vários projectos, e finalmente, avaliar os dois eventos marcantes para a vida do ACE – a sua reestruturação e o papel do programa de contrapartidas. Durante as entrevistas os guiões das entrevistas não foram seguidos pela ordem determinada pelo investigador, tendo sido apenas utilizados como um meio orientador da conversa que se ia desenrolando com os vários entrevistados. As entrevistas foram gravadas e, posteriormente, transcritas para permitir a sua análise detalhada

Por fim, refira-se que o processo de tratamento dos dados fornecidos pelas entrevistas foi sempre suportado por uma orientação ética que defende o princípio de não prejudicar os relacionamentos existentes entre todos os elementos pertencentes ao grupo de empresas. Deste modo, e sempre que necessário, foram mantidos em anonimato os excertos das entrevistas apresentados nas próximas secções. Tendo também como referência a orientação de ética mencionada anteriormente, foi decidido não revelar as empresas envolvidas em determinadas situações que serão retratadas durante a análise do caso.

O processo de análise dos dados é a componente mais complexa do método de estudo de casos (Yin, 1994). De acordo com o autor, uma das possíveis estratégias para este processo, consiste em seguir as proposições teóricas que suportaram os vários aspectos da estrutura da investigação (objectivos, questões de investigação, revisão de literatura, entre outros). Este autor sugere que através da análise de dados se pode procurar desenvolver um processo de construção de uma explicação, no qual o objectivo é em encontrar um conjunto de ligações causais no fenómeno em estudo. Essas ligações causais são, por vezes, são difíceis de identificar devido à sua complexidade. O processo de identificação dessas ligações é composto por um conjunto de iterações entre os dados obtidos e as preposições inicialmente estabelecidas (Yin, 1994). Esta foi a

opção assumida nesta dissertação e que se reflecte no Capítulo 8, quando se procede à aplicação do modelo de análise ao caso da ACECIA.

5.3. Conclusão

Durante este capítulo foram apresentados os argumentos que suportaram as opções metodológicas assumidas na investigação empírica, de forma a elucidar o leitor como toda a investigação decorreu e permitir-lhe aferir sobre a qualidade das conclusões obtidas.

Como consequência do enquadramento teórico e do tipo de questões de investigação do projecto, optou-se pelo método de estudo de casos. Definida a unidade de análise (*issue-based net*) escolheu-se o caso específico a estudar, de acordo com o seu potencial de explicação das questões de investigação, tendo a escolha recaído sobre a ACECIA. O processo de recolha de dados recorreu a múltiplas fontes, nas quais as entrevistas tiveram um papel preponderante. A análise dos dados decorreu num processo iterativo entre as proposições teóricas e os dados recolhidos, com o objectivo de ajudar a esclarecer as questões de investigação desta dissertação.

A análise e conclusões do caso de estudo da ACECIA serão realizadas nos próximos capítulos. Primeiro, apresenta-se uma análise genérica da rede da indústria de componentes do sector automóvel, onde se debatem os desafios e oportunidades do sector (cf. Capítulo 6). De seguida, discute-se com mais detalhe a ACECIA realizando uma apresentação da associação, da sua evolução histórica e dos seus projectos (cf. Capítulo 7). Finalmente, no Capítulo 8, procura-se analisar o caso à luz do modelo de análise definido no Capítulo 4 pretendendo responder às questões de investigação propostas inicialmente.

CAPÍTULO 6
O SECTOR AUTOMÓVEL EM PORTUGAL

CAPÍTULO 6

O SECTOR AUTOMÓVEL EM PORTUGAL

6.0. Introdução

O sector automóvel surge em Portugal no início do século XX e, desde então, a sua evolução não tem encontrado o sucesso que se verificou noutros países. Os motivos que explicam este desempenho encontram-se enraizados na curta história deste sector em Portugal. Por esta razão, este capítulo inicia-se como um breve estudo histórico do sector, procurando explicar: as suas principais características, dificuldades e limitações. Após esta retrospectiva, apresenta-se uma breve descrição do que é o sector na actualidade, culminado numa análise prospectiva onde se evidenciará os grandes desafios e oportunidades do mesmo. Por fim, é realizada uma análise da rede, onde se procura dar a conhecer de uma forma genérica os principais actores do sector automóvel português.

Antes de prosseguir deve ser aqui esclarecido o que se entende por ‘sector automóvel’, dado que, este conceito abrange diversas actividades e nem todas serão analisadas neste trabalho. O foco desta dissertação encontra-se nas actividades que ocorrem a montante da produção do veículo, ou seja, todas as actividades que precedem a saída do automóvel da fábrica de montagem. Todas as restantes actividades que acontecem a jusante, como são exemplos, a distribuição, marketing, entre outras, não serão aqui abordadas.

6.1. O sector automóvel

Para se compreender o presente, é fundamental olhar para o passado. É deste modo, que se estrutura esta secção que tem como objectivo caracterizar e compreender, de uma forma superficial, o *status quo* do sector automóvel português. Numa primeira fase apresenta-se uma breve abordagem histórica do sector automóvel português, na qual são relatados os projectos mais relevantes que foram implementados em Portugal e que, na sua grande maioria, culminaram em insucessos. A análise deste percurso histórico

desempenha um papel central para a compreensão da emergência e desenvolvimento do sector de produção de componentes português. Posteriormente, procurar-se caracterizar o estado actual do sector, providenciando-se uma componente prospectiva onde se evidenciam os seus principais desafios e oportunidades.

6.1.1. Evolução histórica

O nascimento da indústria automóvel em Portugal ocorre, tal como no resto da Europa, durante as primeiras décadas do século XX. Eduardo Ferreirinha e Manuel Oliveira foram os primeiros nomes associados à indústria automóvel portuguesa, com a produção em 1937 de uma viatura desportiva suportada numa carroçaria de alumínio equipada com um motor Ford V-8 (Féria, 1999).

No entanto, para se encontrar outro marco histórico deste sector, foi necessário esperar mais de vinte anos - sensivelmente até ao início da década de 60. Esta é a década apontada por muitos autores para o nascimento desta indústria em Portugal (Selada e Felizardo, 2002a). Como consequência da política industrial fomentada pelo regime do Estado Novo, foi decretado que todo o automóvel consumido no mercado interno deveria ser montado em território nacional, (Féria, 1999; Selada e Felizardo, 2002a) procurando deste modo realizar uma política sectorial baseada numa orientação de substituição de importações (Selada e Felizardo, 2002a). Este regime obrigou os construtores a importar os automóveis prontos para montagem num sistema que se denomina de *Complete Knock Down* (CKD) (restringindo a importação de veículos *Complete Built Up* (CBU)) (Féria, 1999; Selada e Felizardo, 2002a). Como consequência, durante a década de 60, os construtores ficaram obrigados a desenvolver linhas de montagem em Portugal, surgindo os casos como a GM / Opel, Ford, Citroën, Fiat, Barreiros e Berliet (veículos pesados) e a Toyota (Salvador Caetano) (Féria, 1999). Em 1973 existiam mais de duas dezenas de linhas de montagem em Portugal que procuravam fornecer um mercado cuja dimensão não ultrapassava os 100.000 veículos ligeiros e comerciais (INTELI, 2003).

Com a instalação desta capacidade produtiva, seria de esperar que muitas destas multinacionais procurassem alguns componentes a fornecedores nacionais. Contudo,

estas ligações persistiam muito ténues, em parte devido ao facto da produção ser ainda muito artesanal com resultados de qualidade duvidosa que traduziam níveis de competência e tecnologia muito reduzidos (Selada e Felizardo, 2002a). Mas não deixa também de ser verdade que foi, no decorrer destas iniciativas, que a indústria de componentes automóveis começou a dar os seus primeiros passos (Féria, 1999).

Outro projecto que marca a história do sector automóvel português está relacionada com o construtor Alfa Romeo, no desenvolvimento de um novo modelo, mais adequado a um segmento com menos recursos. A gestão da Alfa Romeo depressa percebeu que teria que apostar na produção deste modelo em países com custos de mão-de-obra barata, o que justificou a inclusão de Portugal como destino potencial. No entanto, o projecto não vingou, em parte devido às fracas habilitações técnicas e de gestão da grande maioria dos produtores de componentes em Portugal, que não conseguiram obter a certificação necessária, imposta pela marca transalpina (Féria, 1999).

Embora tenha havido mais uma tentativa falhada, o sector automóvel continuava a tentar promover o seu desenvolvimento. Durante o ano de 1979, a Ford Motor & Co. decidiu analisar a viabilidade de implementar uma linha de montagem na Península Ibérica. A aposta centrou-se em Sines, na zona industrial. No entanto, apesar de já terem decorrido algumas obras na zona de construção da fábrica, começaram a existir algumas dúvidas sobre a viabilidade do projecto. Estas estavam relacionadas com a ausência de mão-de-obra qualificada e a falta de uma estrutura portuária capaz de lidar com as necessidades que o novo complexo industrial exigia.

Perante os sucessivos insucessos dentro da indústria do sector automóvel, o governo decidiu intervir no sector. Tendo por base a ideia de que já existia em Portugal uma capacidade razoável de fornecimento de componentes com algum grau de complexidade, as autoridades industriais lançaram vários convites a construtores na qual se destacaram dois: a Renault e a Peugeot-Citröen. A escolha acabou por cair sobre a primeira que apresentava a vantagem de propor um projecto com maior diversidade industrial (produção de motores, caixas de velocidades, entre outras), enquanto, a

Peugeot-Citroën apostava na instalação de uma unidade suportada essencialmente na importação de componentes (Chorincas, 2002).

O investimento da Renault era composto por três unidades industriais (Féria, 1999; Chorincas, 2002):

- a) a primeira localizada em Setúbal que previsivelmente produziria 80 000 viaturas/ano (com uma integração nacional de 50%, com 25% da produção dirigida à exportação)
- b) unidade mecânica de Cacia (motores e caixas de velocidades), fortemente excedentária e portanto virada para a exportação.
- c) Funfrap – Fundação Portuguesa, SARL – unidade responsável pela fundição para motores e caixas de velocidades.

Era também objectivo da Renault desenvolver a rede de fornecedores de componentes de automóveis nacionais, promovendo a sua incorporação nos automóveis produzidos na fábrica de Setúbal, e potenciando a capacidade exportadora dos componentes (Chorincas, 2002). Este aspecto reveste-se de uma importância vital para as empresas nacionais dado que, um fornecedor que possua uma certificação por uma construtora multinacional, vê aumentada a probabilidade de ser aceite noutras fábricas do mesmo construtor.

O projecto foi evoluindo com sucesso ao longo de vários anos. Contudo, com a adesão de Portugal à Comunidade Económica Europeia (C.E.E.), terminaram algumas das condições (por exemplo: a reserva de mercado) que tornavam o investimento da Renault interessante. A partir desse momento, o projecto perdeu alguma da sua vitalidade. Como consequência, e de acordo com Féria (1999), com alguma negligência por parte das entidades governativas portuguesas, a instalação fabril de Setúbal é abandonada e a fábrica de Cacia não é actualizada tecnologicamente, perdendo a possibilidade de produzir o novo motor 'D'. De referir que, também durante a década de 90, muitos países de Leste tornaram-se atractivos para investimentos desta natureza, atendendo à sua mão-de-obra de baixo custo (Chorincas, 2002) com elevada qualificação. Assim, em 1993, a Renault transfere a produção portuguesa para a Eslovénia onde passou a produzir o modelo Clio (Chorincas, 2002).

Apesar do destino do projecto Renault ter sido semelhante aos projectos anteriormente referidos, a sua contribuição para o sector de produção de componentes foi claramente diferenciadora. De facto, este projecto permitiu o aparecimento e desenvolvimento de uma linha forte de fornecedores de componentes certificados pela Renault, o que permitiu abrir o caminho para a exportação (Féria, 1999). Por seu turno, esta certificação significava que os fornecedores começavam a incorporar as regras de funcionamento da indústria automóvel, adoptando novos conhecimentos, competências e tecnologias até então consideradas raras (Selada e Felizardo, 2002a). Este salto qualitativo dos fornecedores portugueses impulsionado pela Renault é apontado, por muitos, como fundamental para o projecto Ford-Volkswagen (Féria, 1999; Chorincas, 2002). A vitalidade deste sector era forte e sustentada como demonstra o seu volume de facturação (passou no decorrer da década de 80, de 84 milhões de euros (1980) para 673 milhões de euros (Selada e Felizardo, 2002a)).

É durante a década de 90 que o sector automóvel em Portugal conhece o seu auge, ao qual não é indiferente o projecto AutoEuropa protagonizado pelo grupo Ford-Volkswagen. Com este projecto, a indústria de componentes cresceu significativamente, aumentando o número de fornecedores com galardão máximo de qualidade atribuído pela Ford (Féria, 1999). O maior envolvimento dos fornecedores nesta rede permitiu uma consolidação e desenvolvimento das suas competências, do ponto de vista de engenharia de processos, aumento de escala, processos de internacionalização, entre outros. É de salientar que, a AutoEuropa introduziu mudanças significativas na lógica industrial do sector automóvel em Portugal, pondo em prática conceitos como o *just-in-time* (JIT) e o *lean production* (filosofias industriais que exigiam um maior envolvimento dos fornecedores de primeira linha) (Chorincas, 2002). Assim, se objectivamente o projecto Renault foi fundamental para o desenvolvimento do tecido de fornecedores, o projecto AutoEuropa foi o que permitiu a consolidação desse desenvolvimento (Chorincas, 2002). Como consequência, o incremento na facturação no sector foi muito significativo cifrando-se em 4.112 milhões de euros em 2001, passando a assumir-se como um dos sectores mais exportadores do país (Selada e Felizardo, 2002a). O projecto permitiu a criação de 5.000 postos de trabalho directo (mais 7.000 indirectos) tendo uma capacidade instalada para 830 veículos/dia

(Chorincas, 2002), assegurando 8.4% da facturação do sector de componentes (se for considerado o grupo como um todo, esse peso sobe para 12%). Refira-se contudo, que a AutoEuropa apresenta o nível mais operacional da indústria do sector automóvel, não incorporando actividades na área do desenho do produto e do marketing. Deste modo, os fornecedores que procuram um maior envolvimento na área de desenvolvimento do produto tem necessariamente que focar a sua actuação a um nível mais global, e não centrar-se ao nível do local da fábrica de Palmela (Selada e Felizardo, 2002a). Em síntese, o impacto do projecto AutoEuropa é considerado como muito positivo, excedendo as expectativas criadas aquando da sua instalação, quer em termos directos, quer através do seu efeito multiplicador noutros sectores, onde ultrapassou claramente a média de outros projectos.

Ao longo da história, pode ser concluído que o sector automóvel evoluiu de uma “indústria dispersa, pouco qualificada e tecnologicamente pouco desenvolvida para um sector industrial que tende a acompanhar a evolução de uma indústria automóvel global muito dinâmica e competitiva” (INTELI, 2003 p. 69). Esta evolução esteve alicerçada em dois actores fundamentais - o Estado e os construtores – cuja interacção influenciou de uma forma determinante o seu desenvolvimento (Selada e Felizardo, 2002a).

Realizada uma breve contextualização histórica do sector, passar-se-á a analisar quais as consequências deste percurso através de um estudo do actual *status quo* do sector. Esta análise, procurará apresentar, por um lado, a situação actual do sector destacando a sua importância na realidade económica portuguesa, e por outro, servir de prólogo à secção seguinte onde se analisará com maior detalhe os principais actores envolvidos nesta indústria.

6.1.2. Importância actual

Atendendo à realidade portuguesa, e como é ilustrado na Figura 6.1, o peso do sector automóvel na economia representa aproximadamente 1,84%, sendo o sub-sector dos componentes aquele que assume a maior importância. Este é, no entanto, apresentado

por defeito, dado que não incorpora o efeito multiplicador que induz noutros sectores económicos.

Quadro 6.1. A importância do sector automóvel na economia Portuguesa

Indicador	Sub-sector	Valor (%)
Peso no PIB		1,84
	Montagem	0,51
	Componentes	1,34
Peso nas Exportações		23
	Montagem	13
	Componentes	10
Peso do Emprego na Indústria Transformadora		4.1
	Montagem	0,8
	Componentes	3,3

Fonte: INTELI (2003)

O destino da produção automóvel é, na sua grande maioria, o mercado externo (a título de exemplo, no caso da produção de ligeiros de passageiros, apenas 1% tem como fim o mercado interno) (INTELI, 2003). De resto, o peso deste sector nas exportações é de facto muito significativo, como se pode atestar pelo Quadro 6.1.

Quadro 6.2. A produção automóvel em Portugal

Construtor	Localização	Modelo	Nº de unidades (2003)
Toyota	Ovar	Hiace; Dyna	2 395
Citroën	Mangualde	Saxo; Berlingo	52 593
Mitsubishi	Tramagal	Canter	5 904
Opel / GM	Azambuja	Corsa	68 561
VW / AutoEuropa	Palmela	Sharan; Galaxy; Alhambra	109 647
Total			239 100

Fonte: sistematização própria a partir de dados da OICA

Hoje, como é demonstrado pelo quadro 6.2., o sub-sector de montagem é composto por 5 fábricas de veículos (passageiros, comerciais ligeiros e pesados) que produzem aproximadamente 240.000 veículos / ano. Do ponto de vista de tipologia automóvel verifica-se que a produção automóvel portuguesa incide, principalmente, nos veículos

automóveis ligeiros, com particular ênfase na produção de ligeiros de passageiros. Neste tipo de veículos, destacam-se os fabricantes AutoEuropa e Citroën Lusitânia. Nas restantes tipologias, salienta-se a Opel/GM (reconvertida em 1993) na produção de veículos comerciais ligeiros e Mitsubishi Trucks e a Salvador Caetano na produção de veículos pesados (Rolo, 2001).

Uma análise dinâmica ao longo do tempo demonstra uma realidade menos favorável para o sector automóvel, dado que a produção de automóveis em Portugal tem vindo a decair entre os anos de 2003-05. De acordo com a ACEA, em 2005 a produção automóvel portuguesa atingiu as 219 mil unidades, o que representa um decréscimo relativamente às 239 mil unidades produzidas em 2003. É importante salientar que, durante a concretização desta dissertação surgiu a decisão do encerramento da fábrica da Azambuja da Opel / GM, traduzindo-se numa redução ainda mais significativa da produção de veículos ligeiros em Portugal.

O sub-sector de componentes é no seu conjunto representado por aproximadamente 180 empresas com actividades diversas (metalomecânicas, plásticos, tecidos, etc.). Assume uma importância expressiva dentro do sector automóvel, principalmente atendendo ao seu peso no PIB e no emprego. Contudo, apesar desta importância estatística, é necessário ter em consideração que o sector de indústria de componentes automóvel continua a ter um posicionamento inferior na cadeia de valor, envolvendo-se na produção de componentes estandardizados e de baixa complexidade tecnológica. Mais tarde, esta questão será abordada com mais pormenor, mas refira-se desde já que este sub-sector é caracterizado por unidades de pequena dimensão com uma reduzida capacidade de engenharia e desenvolvimento de produto. Estas limitações colocam grandes entraves ao desenvolvimento destas empresas nos mercados globais, dado que estas não conseguem atingir a dimensão crítica necessária, e consequentemente, apresentam grandes lacunas nas áreas de investigação e desenvolvimento.

Actualmente, o desenvolvimento e design do produto é totalmente realizado pelas OEMs (*Original Equipment Manufacturer*) ou pelos seus fornecedores de primeira linha, sendo apenas atribuído ao fornecedor nacional a tarefa de produção de acordo

com o que foi planeado. Para além do facto das empresas investirem pouco na área de investigação e desenvolvimento, Portugal apresenta mais uma lacuna, desta vez na ausência de centros de investigação totalmente dedicados ao sector automóvel ou mesmo cursos de nível universitário especializados neste sector (Chorincas, 2002). Esta situação procurou ser ultrapassada com a criação do CEIIA – Centro para a Excelência e Inovação na Indústria Automóvel que será apresentado posteriormente.

O futuro do sector automóvel nacional representa um grande desafio para a indústria nacional. Uma análise prospectiva indica um aumento da concorrência global, onde é exigido aos fornecedores um maior envolvimento em actividades de concepção e desenvolvimento do produto - área em que os fornecedores nacionais apresentam grandes lacunas. Perante isto, e como é sumariado no Quadro 6.3, são sugeridos dois possíveis ‘futuros’ para a indústria automóvel nacional: um recessivo e outro de crescimento (Selada e Felizardo, 2002b).

Quadro 6.3. Análise prospectiva do sector automóvel português

Cenários futuros para a industria automóvel nacional	
Cenário de regressão	Apoiado no argumento de que actualmente os montadores estão a reduzir o número de viaturas produzidas, o que levaria a uma redução significativa de produção em Portugal. Como consequência apenas sobreviverão aquelas empresas produtoras de componentes com dimensão e competitivas no cenário global
Cenário de crescimento	Reforço do crescimento de produção de viaturas atingindo as 350/400 mil viaturas por ano, passando necessariamente pela introdução de um novo montador focado essencialmente em segmentos de nicho e com um forte enfoque na inovação.

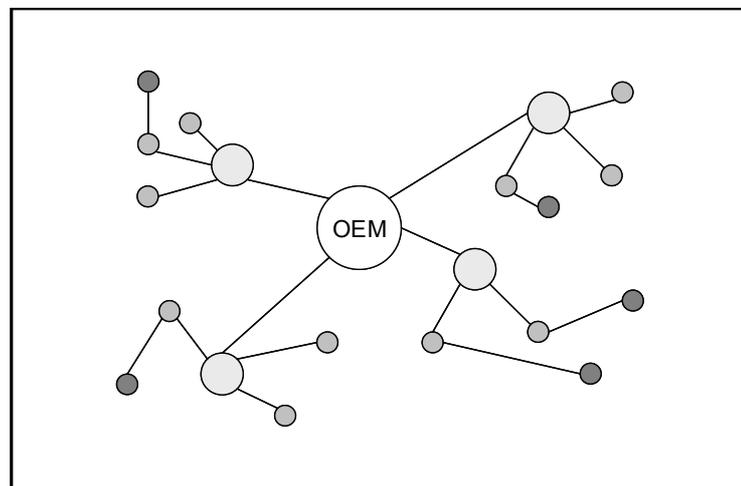
Fonte: adaptado Selada e Felizardo (2002b)

Com esta breve introdução sobre o sector automóvel procurou-se contextualizar o leitor sobre o *status quo* do sector automóvel nacional. Contudo, para melhor compreender o sector, as suas dificuldades e desafios, e principalmente, os actores envolvidos será necessário proceder a uma análise da rede do sector automóvel, com particular enfoque no sub-sector de componentes automóvel nacional.

6.2. O sector automóvel numa perspectiva de rede

O presente capítulo percorreu uma breve súpula histórica do sector automóvel em Portugal, culminando numa análise actual e prospectiva. Terminada esta fase de contextualização é objecto desta sub-secção continuar a análise deste sector, estudando de uma forma mais concreta a rede do sector automóvel. Por outro lado, e de resto como já foi abordado em capítulos anteriores (cf. Capítulo 2), deve ser tida em consideração que a análise de uma rede é por natureza limitada, incompleta e subjectiva (dependente da perspectiva do investigador que a realiza).

Figura 6.1. Exemplificação de uma rede do sector automóvel



Fonte: elaboração própria

Como já foi destacado, não existe na actualidade em Portugal nenhum construtor de veículos nacional. Os actuais construtores de veículos são unidades que pertencem a multinacionais que produzem veículos de acordo com o que foi desenhado e planeado pelas respectivas ‘empresas-mãe’. Para que esta produção seja possível, os construtores necessitam de componentes com uma base tecnológica muito diversificada (metal, plástico, tecidos técnicos, borracha, entre outros). Como pode ser observado na Figura 6.1, os produtores de componentes apresentam uma cadeia de fornecimento complexa, traduzida por uma tipologia própria de fornecedores de primeira, segunda e terceira linha. Esta distinção, como será abordada posteriormente, baseia-se na distância que existe entre o fornecedor e o construtor. Por fim, outros intervenientes com um papel

central são os institutos de investigação, os centros tecnológicos e a própria universidade. O relevo que estes assumem na rede está directamente relacionado com os reduzidos orçamentos disponíveis pelos departamentos de investigação e desenvolvimento das empresas produtoras de componentes. É através das relações entre os construtores, os produtores de componentes e as associações ligadas à investigação e desenvolvimento, que se torna possível a produção de veículos, pelo que seguirá a análise mais detalhada destes três grupos.

6.2.1. Construtores

Como já foi descrito, existem actualmente 5 empresas que desenvolvem actividades de produção automóvel em Portugal: Opel (GM), Citroën, Ford/VW (AutoEuropa), Mitsubishi e a Toyota (Salvador Caetano), sendo que apenas as três primeiras produzem veículos ligeiros de passageiros. O número de construtores tem vindo a reduzir ao longo do tempo (no início da década de 90, operavam 12 construtores). Esta tendência teve como principal explicação a concorrência exercida pelas economias da Europa de leste cujos trabalhadores apresentam níveis de qualificação superior associados a salários mais reduzidos tornando a economia Portuguesa menos atractiva para os investidores estrangeiros. Por outro lado, deve ser destacado que a localização periférica de Portugal face ao centro da Europa agravava substancialmente os custos logísticos dos construtores, o que num cenário de subida de preços do custo do petróleo torna a situação mais crítica.

Todos estes actores, com particular relevo a AutoEuropa, desempenham um papel central no sector automóvel português. A presença destas OEMs numa economia gera, para além de todos os efeitos directos (ex: emprego, aumento de exportações), um conjunto de impactos indirectos, tal como, a criação de procura de componentes necessários à produção de veículos e/ou um incremento da captação de investimento estrangeiro, nomeadamente através da instalação de outras unidades industriais. De facto, com a evolução e crescimento da indústria, nomeadamente após o projecto Renault, e mais tarde, com a AutoEuropa, os fornecedores nacionais de componentes passaram a ter uma maior participação junto das OEMs, potenciando assim a mais-valia

da sua presença no território nacional. Saliente-se por fim, que o impacto destas OEMs não se esgota apenas nas potenciais encomendas realizadas aos fornecedores de componentes, dado que estas certificam muitas das empresas com quem trabalham abrindo-lhes os horizontes, nomeadamente através da possibilidade destes fornecedores poderem laborar com outras filiais localizadas noutros países. Um dos exemplos desta situação foi o processo de internacionalização do grupo Simoldes que esteve fortemente indexado ao seu relacionamento com a Renault em Portugal.

Outro aspecto que não deve deixar de ser destacado e que, naturalmente eleva a importância até agora atribuída aos construtores, é a transversalidade do sector de construção automóvel com quase toda a gama de sub-sectores da indústria transformadora (Féria, 2006). De acordo com Féria (2006), a indústria automóvel é normalmente a incubadora de muitas inovações (ao nível de processos ou gestão) que, posteriormente são transpostas para os restantes sectores da economia. Deste modo, quando se discute o impacto de uma OEM do sector automóvel na economia, não se limita apenas aos impactos que estes têm no sector automóvel, nem nos produtores de componentes (supostamente) mais directos, mas abrange uma panóplia alargada de sub-sectores da economia.

Poder-se-ia desenvolver uma descrição relativamente exaustiva de todos os 5 construtores montadores em Portugal. Contudo, a AutoEuropa é o exemplo mais interessante de analisar, dado que, desempenha um papel central na rede automóvel portuguesa, nem que seja pelo facto de representar 46% das unidades automóveis produzidas em Portugal. A AutoEuropa pauta por uma permanente modernização, utilizando alta tecnologia directamente na sua linha de montagem como são exemplo, os 200 robôs com capacidade de aplicar de uma forma automática 60% dos 5000 pontos de soldadura da carroçaria. Para além da tecnologia, introduz filosofias de gestão da produção como o JIT e o *lean production* que exige da parte dos seus fornecedores um envolvimento superior e um maior esforço no acompanhamento tecnológico. Deste modo, a AutoEuropa, e na realidade, qualquer OEM, promoverá em simultâneo a exigência de actualização tecnológica nos seus fornecedores (Chorincas, 2002).

Finalmente, deve ser referido que do ponto de vista de poder, os construtores sempre tiveram historicamente uma maior força quando comparado com os seus fornecedores. Em Portugal, e devido à sua reduzida dimensão, os fornecedores de componentes normalmente não se relacionam de uma forma directa com as OEMs nacionais, isto é, utilizando a tipologia própria do sector automóvel, não se assumem como fornecedores de primeira linha. De facto, apenas 20% dos fornecedores de componentes tem relacionamentos directos com a AutoEuropa e 10% com a Opel /GM (INTELI, 2003). A grande maioria fornece a empresas que ocupam segundas e terceiras linhas na cadeia de valor, situação onde a capacidade de influência do fornecedor de componente é muito limitada. Apenas recentemente tem surgido na rede alguma concentração de alguns fornecedores de componentes, que procura contrariar a concentração de poder pela parte dos construtores (Chorincas, 2002).

6.2.2. Empresas produtoras de componentes

O desenvolvimento deste sub-sector da produção automóvel surge em Portugal durante a década de 60, fruto da alteração político-económica imposta pelo regime do Estado Novo. Nesta época, o governo determinou que todos os veículos vendidos internamente teriam de ser montados em território nacional, isto é, tal como já foi referido anteriormente passou a vigorar um regime CKD (Chorincas, 2002).

Actualmente, este sub-sector é composto por 180 unidades (número de referência da AFIA – Associação de Fabricantes para a Indústria Automóvel), emprega aproximadamente 37.500 pessoas, representando 1,34% do PIB (INTELI, 2003). De inferência retirada da amostra Istrat (INTELI, 2003), verifica-se um equilíbrio entre empresas de capital estrangeiro e nacional (53% das empresas tem capital maioritariamente nacional). A mesma fonte revela que estas empresas estão fortemente ligadas ao sector automóvel (64% das empresas tem a totalidade da sua facturação indexada a este sector), sendo predominantemente de pequena e média dimensão (90% das empresas tem até 500 trabalhadores) (INTELI, 2003). Outro aspecto que assume particular relevância é o tipo de produtos que as empresas produtoras de componentes introduzem no mercado. No caso português, estas empresas estão claramente

vocacionadas para a área de interiores do automóvel, tal como se demonstra no Quadro 6.4.

Quadro 6.4. Volume de facturação por tipo de produto em Portugal

Grupo de produtos	1992	1995	1998	2000
Interiores	299	509	973	1.136
Sistemas e componentes eléctricos	439	569	893	462
Motor, transmissão e travões	419	633	868	604
Peças do Body, suspensão e chassis	115	200	399	939
Autocarros	304	339	289	0 (a)
Pneus	115	95	165	641
Outros	55	70	85	153
Total	1.746	2.414	3.671	3.935

(a) a partir deste ano esta categoria subdividiu-se pelas restantes.

Valores em M. €

Fonte: adaptado de Camacho (2004)

As empresas produtoras de componentes apresentam uma grande variedade de especializações, percorrendo as áreas da metalomecânica, plásticos, electrónica, tecidos técnicos, borracha, pneus, entre outros. Contudo, apesar dessa diversidade, existem duas especializações que desempenham um papel central na produção automóvel (principalmente nos autointeriores): o metal e o plástico. Deste modo, não é surpreendente verificar que, em termos de número de empresas, as metalomecânicas e as empresas de plástico sejam as mais frequentes (INTELI, 2003; Camacho, 2004).

Apesar desta tentativa descritiva de apresentar o sector de componentes de automóveis de uma forma genérica, deve-se ter em consideração que a heterogeneidade dos fornecedores é muito elevada podendo assumir dimensões completamente diferentes. Os fornecedores mais desenvolvidos e de maior dimensão são normalmente classificados como fornecedores de primeira linha, pelo facto de se encontrarem próximos das linhas produtivas dos construtores – proximidade essa, evidenciada fisicamente mas também do ponto de vista cooperativo, onde estes dois actores procuram uma forte integração das suas actividades de concepção e engenharia de componentes (também designado de *design-in*). A tendência destes fornecedores tem sido a de procurar aumentar a participação nas actividades do cliente final, partindo do

componente mais simples para uma solução mais complexa (módulos). Este fornecedor passa, então, para um novo nível - o construtor-integrador – transformando-se num intermediário do cliente final e de vários outros fornecedores de segunda e terceira linha (Féria, 1997). De acordo com Féria (1997), este fornecedor desenvolve um avultado risco financeiro, mas estabelece e fortifica a relação com os clientes. Finalmente, os fornecedores de segunda e terceira linha são todos aqueles que mantêm o seu negócio em volta da produção de produtos estandardizados, trabalhando directamente para os fornecedores de primeira linha e dependendo destes no que respeita a aspectos de níveis de qualidade, logísticos e de engenharia de produto (Féria, 1997). Apenas no caso dos produtores de componentes mais generalistas (vidro, tintas ou borracha) a dependência é menos evidente dado que o número de clientes é mais vasto e diversificado.

Do que decorre da evolução histórica do sector automóvel e do que já foi anteriormente descrito sobre o sector de componentes de automóveis rapidamente, se conclui que raros são os casos de fornecedores de primeira linha. De acordo com Féria (1997), esta situação deve-se ao facto da grande maioria dos fornecedores não possuir as condições técnico-tecnológicas que permitam atingir esse posicionamento. A situação mais comum é de fornecedores de segunda e terceira linha (Chorincas, 2002). Neste sentido, uma das possibilidades que estes fornecedores podem promover para alterar o seu posicionamento nesta cadeia de valor é o recurso a relacionamentos próximos de cooperação entre várias empresas, procurando apresentar-se junto das OEMs com outros argumentos. Como exemplo destacam-se dois ACE: a ACECIA (que é o caso do estudo desta dissertação) e a Comportest.

A reduzida dimensão das empresas produtoras de componentes tem impactos em três áreas da sua actividade. A primeira decorre da exploração insuficiente das economias de escala traduzindo-se num agravamento dos custos das empresas (e de cada unidade produzida); a segunda reflecte-se nas verbas empregues na investigação e desenvolvimento, espelhando uma reduzida capacidade de engenharia das empresas; finalmente, a terceira traduz-se nos fracos níveis de produtividade das empresas. De facto, não obstante o sector de componentes apresentar um lugar cimeiro ao nível da produtividade dentro da indústria transformadora portuguesa (aproximadamente, 43%

superior à média da indústria), esta já não goza do mesmo destaque quando se comparam com as suas congéneres europeias (a produtividade portuguesa é aproximadamente 50% inferior às empresas francesas). As empresas portuguesas, perante estas dificuldades têm desenvolvido as suas estratégias apostando na maior obtenção de economias de escala e na busca de uma maior complementaridade de actividades com outras empresas, permitindo-lhes participar em projectos de maior complexidade tecnológica. De facto, nos últimos anos, os níveis de produtividade e sofisticação das empresas nacionais têm melhorado, o que é por um lado, traduzido no maior número de certificações destes fornecedores pelos vários construtores, e por outro lado, pela capacidade de adaptação das empresas aos seus sistemas produtivos como o *lean production* e o JIT (INTELI, 2003). Outro aspecto relevante quando se discute a produtividade independentemente do sector em análise, é o nível de qualificação e o custo dos recursos humanos. Particularmente no sector de componentes e, concretamente na área de qualificação, Portugal apresenta algumas desvantagens quando comparado com os restantes países europeus (particularmente com os países da Europa de leste) (INTELI, 2003).

Resumindo, o sector de componentes de automóveis tem de enfrentar vários desafios e ameaças. As empresas têm de rapidamente desenvolver a sua capacidade de engenharia e níveis de produtividade, de modo a ir de encontro às exigências dos construtores, isto é, ser capaz de desenvolver soluções modulares e complexas. Desta forma, poderão fazer face às ameaças relacionadas com a crescente concorrência dos países de leste, suportada na sua localização central ao nível europeu (que reduz de uma forma significativa os custos de transportes dos produtos finais em direcção aos principais mercados) e por deter níveis de qualificação de mão-de-obra superiores com custos semelhantes.

6.2.3. Associações ligadas à Investigação e Desenvolvimento (I&D)

Foi anteriormente referido que as empresas produtoras de componentes para automóveis apresentam uma reduzida capacidade de engenharia e desenvolvimento de produto. Os departamentos de investigação e desenvolvimento das empresas de componentes têm

orçamentos muito reduzidos, e por este motivo estas actividades são realizadas em parceria com outras associações colectivas, institutos e universidade dedicadas ao sector. No anexo 3, encontra-se um quadro com uma breve apresentação das associações, institutos universitários e associações colectivas com mais notoriedade no sector.

6.3. Conclusão

No decorrer deste capítulo procurou-se explicar a emergência e evolução do sector automóvel em Portugal ao longo do século XX, muito particularmente o desenvolvimento de uma indústria de empresas produtoras de componentes. Durante a segunda parte do mesmo século, surgem os grandes eventos que modificam a evolução do sector, nomeadamente a introdução do sistema CKD, a instalação dos complexos produtivos da Renault e, finalmente, o projecto AutoEuropa. Ao primeiro evento poder-se-ia denominar de período de gestação, ao segundo o período de nascimento e, finalmente, o terceiro como período de crescimento. Contudo, após a fase de crescimento ainda são muitas as dificuldades que estas empresas produtoras enfrentam.

De todas as limitações, a dimensão das empresas é aquela que cria mais restrições ao seu desenvolvimento dado que cria dificuldades na obtenção de níveis de produtividade e ritmos de inovação. Por outro lado, as empresas são na, sua grande maioria, mono-tecnológicas, produzindo componentes de baixa complexidade. Esta situação coloca-as em posições inferiores na cadeia de fornecimento às empresas construtoras, que por sua vez, apostam cada vez mais em fornecedores com capacidade de engenharia e desenvolvimento de produto, capazes de fornecer, não componentes, mas antes módulos completos e complexos. Este é o grande desafio que é colocado à actual indústria de componentes nacional.

Como uma possível resposta a esse desafio emerge em 1997 um agrupamento complementar de empresas, denominada de ACECIA, ACE que tem como objectivo principal alterar o actual posicionamento das empresas que a compõe, procurando subir na cadeia de fornecimento aproximando-se das empresas construtoras. Este caso vai ser

discutido nos próximos capítulos. Inicialmente, procurar-se-á dar a conhecer a associação de empresas e de seguida analisar-se-á o caso, à luz do que foi definido no modelo apresentado no Capítulo 4.

CAPÍTULO 7
ACECIA
COMPONENTES INTEGRADOS PARA A INDÚSTRIA AUTOMÓVEL, ACE

CAPÍTULO 7

ACECIA,

COMPONENTES INTEGRADOS PARA A INDÚSTRIA AUTOMÓVEL, ACE

7.0. Introdução

De acordo com o que foi argumentado no Capítulo 5, a metodologia definida neste trabalho de investigação foi o estudo do caso. Para este efeito, foi proposto analisar detalhadamente a criação e desenvolvimento da ACECIA - Componentes Integrados para a Industria Automóvel, ACE doravante designada apenas por ACECIA. Este capítulo pretende dar o primeiro passo nessa análise, expondo brevemente a história desta associação, apresentando os actores envolvidos e exemplificando algumas das suas actividades. De certo modo, este capítulo poderá ser considerado como uma introdução do capítulo seguinte, onde se analisará com maior ênfase o processo de criação e desenvolvimento deste ACE, aplicando o modelo desenvolvido no Capítulo 4 desta dissertação.

7.1. Apresentação da ACECIA

A ACECIA é composta por um conjunto de empresas relacionadas com o sector de produção de componentes automóvel. Criada em 1997, tem como objectivo principal alterar o actual posicionamento das suas associadas na cadeia de valor. Como se procurou explicar no capítulo anterior, as empresas produtoras de componentes em Portugal apresentam fortes limitações decorrentes da sua dimensão. São empresas com uma reduzida capacidade de engenharia, com um elevado grau de especialização tecnológicas muito focadas no interior do automóvel. Nestas condições o nível de posicionamento destas empresas na cadeia de valor é consideravelmente baixo, sendo-lhes atribuída a produção de componentes simples e standardizados. As empresas são mandatadas pelo seu cliente para produzir um componente de uma forma muito definida não havendo da sua parte qualquer intervenção no seu design ou engenharia.

Mas para além destas limitações, estas empresas defrontavam outro problema – a implementação de uma política de concentração de fornecedores pela parte dos construtores de automóveis. Estes, apostam numa relação próxima com um número reduzido de fornecedores de primeira linha responsáveis pela produção de módulos completos de elevada complexidade tecnológica. Assim, os fornecedores que pretendem manter-se ligados aos construtores de automóveis necessitam de possuir capacidades ao nível da engenharia, concepção e desenvolvimento do produto.

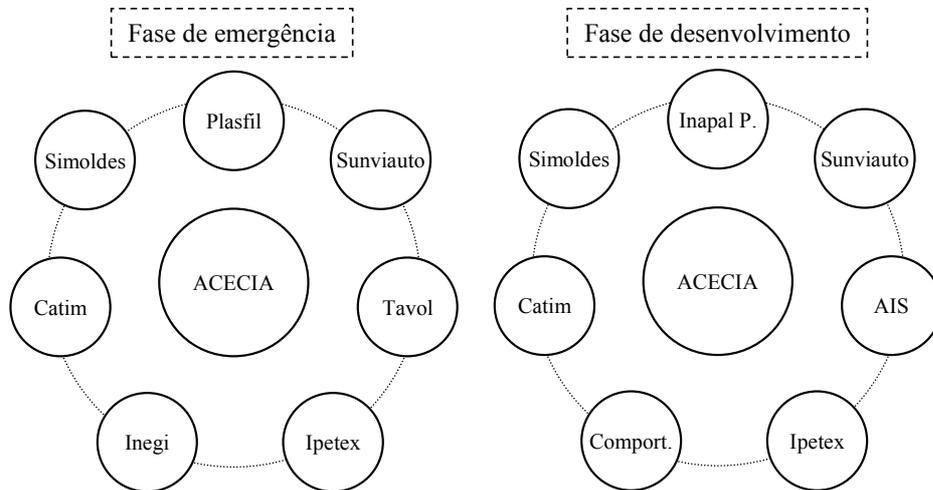
Impunha-se deste modo, uma reacção pela parte da indústria de componentes nacional que fosse ao encontro desta tendência. Uma das respostas possíveis foi a constituição da ACECIA, isto é, a criação de um agrupamento complementar de empresas com competências distintas mas fortemente complementares, que permitiria a produção de componentes de uma forma modular. Deste modo, poderia abrir-se um conjunto de novas oportunidades para as empresas que compõem o ACE, dado que com esta nova posição poderiam ambicionar ter um relacionamento directo com os construtores. Esta intenção é evidente nas palavras do presidente da comissão executiva, o Dr. Palma Féria, quando afirma que, “ (...) o caminho a percorrer para alterar o *status quo* (...) [é] (...), no nosso entendimento, perfeitamente coincidente com o desígnio empresarial da ACECIA, ACE (...)” (Féria, 1997 p. 106). Por fim, refira-se que a ACECIA, procura conceber e produzir módulos para o interior do automóvel – área em que as empresas nacionais se encontram em maior número.

7.2. Actores envolvidos

Apesar de ser uma associação recente com apenas 9 anos, a evolução da ACECIA pode ser dividida em dois períodos: a fase da emergência e a fase do desenvolvimento. Na primeira fase, a vida do ACE é marcada pelos primeiros projectos de módulos multi-tecnológicos onde se procurava demonstrar à indústria automóvel as suas reais potencialidades. A fase de desenvolvimento apresenta uma ACECIA diferente, com uma nova composição accionista e com uma capacidade de desenvolvimento modular mais madura. Nestas duas fases, o objectivo da ACECIA foi sempre o mesmo, isto é, conceber e produzir módulos completos para o automóvel. Para conseguir a concepção

dos módulos para o automóvel, as empresas pertencentes ao grupo teriam de ter um conjunto de competências distintas (mas complementares no módulo do automóvel).

Figura 7.1. Os actores envolvidos na ACECIA



Fonte: sistematização própria a partir das entrevistas realizadas

Como pode ser observado na Figura 7.1, a ACECIA, inicialmente era formada por um grupo misto de accionistas composto por cinco unidades industriais e dois centros tecnológicos. A participação dos centros tecnológicos, tinha como propósito tornar célere o processo de concepção e produção de um módulo para a indústria automóvel, sendo-lhes atribuído o papel de facilitadores no processo de concepção. No entanto, a falta de integração das unidades industriais e a sua reduzida capacidade de engenharia modular criaram grandes dificuldades, tornando o processo de concepção mais lento do que o desejado.

A segunda fase da ACECIA, denominada de desenvolvimento apresenta um conjunto de actores comuns com a fase de emergência. A sua composição, contrariamente à anterior, é constituída unicamente por unidades industriais (como irá ser referido posteriormente, o Catim teve um envolvimento muito reduzido no ACE pelo que a sua presença assume apenas um carácter institucional). No quadro 7.1 é realizada uma breve apresentação das actividades industriais, desenvolvida por cada um dos actores envolvidos nesta segunda fase (no anexo 4 é realizada uma exposição com maior detalhe sobre estes mesmos actores).

Quadro 7.1. O grupo actual de accionistas da ACECIA

Sócio	Actividade industrial
Simoldes	Fabrico de moldes para injeção de plástico.
Sunviauto	Fabrico de assentos.
Ipetex	Tecidos não-tecidos (ou tecidos técnicos)
Amorim Industrial Solutions	Produtos técnicos de cortiça
Inapal Plásticos	Plástico reforçado / Fibra de Vidro [SMC]
Comportest	Metalomecânica
Catim	Centro de apoio tecnológico à indústria metalomecânica

Fonte: sistematização própria

7.3. Evolução histórica

Como foi anteriormente referido, a ACECIA viveu duas fases distintas no seu curto percurso. De seguida, apresentar-se-á uma breve descrição destas duas fases.

7.3.1. 1ª Fase: Emergência (1997-2000)

A primeira fase, aqui referida de emergência, inicia-se no período anterior à criação da ACECIA em 1997. Nesta fase, o Dr. Palma Féria sai da direcção do IAPMEI e traz consigo uma ideia para o sector automóvel. Esta surge inspirada no sector da cristalaria onde foi criada uma unidade colectiva (em forma de ACE) denominada de Vitrocristal com o objectivo de promover os produtos do sector nos mercados externos. Com base nesta ideia e, em associação com um consultor, o Dr. Palma Féria apresentou ao sector automóvel o conceito de um ACE com o objectivo de alterar o posicionamento das empresas produtoras de componentes, passando para a produção módulos completos de elevada complexidade tecnológica, indo ao encontro das estratégias comerciais dos construtores. A ideia teve uma forte adesão por parte das empresas convidadas a participar, e o ACE foi constituído passado pouco tempo. O grupo inicial de accionistas era composto por cinco empresas - Simoldes, Ipetex, Sunviauto, Plasfil e a Tavorl - e por dois centros tecnológicos - o Catim e o Inegi. A constituição deste ACE, alicerçado na cooperação inter-empresarial, sem qualquer sustentação num programa de incentivos patrocinados pelo Estado (Rolo, 2001) representa, em si, um caso raro em Portugal. O

seu capital social foi integralmente realizado pelas unidades que participavam no ACE, repartido de uma forma idêntica entre si.

No momento da sua criação, a ACECIA apresenta as seguintes orientações (Féria, 1997; Rolo, 2001):

- a) reconhecendo a forte especialização de cada um dos intervenientes, a ACECIA aposta na cooperação inter-empresarial para desenvolver as áreas de serviços industriais - concepção, engenharia, *design-in* e logística - desenvolvendo produtos mais completos e de maior complexidade (passando do componente para o módulo).
- b) desenvolver concertadamente acções de marketing comercial promovendo a sua capacidade modular e multi-tecnológica.
- c) potenciar a troca de informações, competências e experiências e outros recursos.

São várias as vantagens que cada uma das empresas constituintes da ACECIA poderia retirar da sua participação. A primeira decorre do seu objectivo principal, isto é, da possibilidade de cada uma destas empresas poder participar no desenvolvimento de módulos complexos e completos para o interior do veículo, trabalhando directamente para os construtores. Como já foi argumentado, o facto das empresas serem especializadas e com baixos recursos aplicados à área de engenharia e desenvolvimento de produto, ser-lhes-ia inviável desenvolver sozinhas ou em parceria com uma outra empresa, módulos completos tal como era desafiado pelos construtores.

A segunda vantagem decorre das economias de escala que cada uma destas empresas ganharia ao nível do marketing. De facto, realizar missões (isto é, visitas, reuniões, apresentações institucionais) às sedes dos construtores que se encontram espalhadas por todo o mundo, nomeadamente no oriente, representava para cada uma destas empresas um esforço avultado com resultados muito duvidosos (pelo facto de serem empresas de dimensão muito reduzida). No entanto, se estas missões forem realizadas em conjunto, todos beneficiam: as unidades mais pequenas “de braço dado com outros que até são maiores do que eu” (Ent1) e as unidades grandes “porque também é mais fácil eu oferecer serviços industriais que envolve a metalomecânica, o *lining*, os assentos, etc...” (Ent1). Por um lado, a probabilidade de sucesso sobe consideravelmente se o construtor

dialogar directamente com uma entidade de maior dimensão e com a possibilidade de prestar um serviço industrial completo. Na Figura 7.3, elencam-se as várias missões realizadas no ano de 1999, junto dos vários construtores com o objectivo de apresentar o conceito ao mundo automóvel.

Quadro 7.2. Listagem das principais missões realizadas em 1999

Missão	Empresas
Extremo Oriente (Coreia e Japão)	Daewoo, Hyundai, Toyota e Suzuki.
Leste Europeu (Polónia, Hungria e Rep. Checa)	Daewoo-Fso, Suzuki, Imag, Koh Vera, Kft, Cieb Kahovec e Karsit.
Alemanha	Ferrostaal
Portugal / França	Daewoo e Renault
Portugal	Opel

Fonte: adaptado de ACECIA (1999)

Por fim, uma terceira vantagem estava no facto das empresas participantes conseguirem retirar proveitos comerciais mantendo a sua independência: “eu mantenho a minha autonomia e independência, mas vou fazer parte de um todo do ponto de vista comercial, do ponto de vista económico. Eu tenho de pagar para estar lá, tenho de custear o seu desenvolvimento, mas vou retirar utilidades. (...)” (Ent1).

Durante esta primeira fase da ACECIA, procurou-se divulgar de uma forma rápida por toda a indústria automóvel nacional e estrangeira, as capacidades deste novo actor tendo sido atribuída prioridade máxima à concretização de um projecto onde a complementaridade das competências estivessem demonstradas. Como primeira iniciativa, foi realizado um evento que procurou reunir várias personalidades e especialistas, entre os quais todos os ministros de economia do período pós-revolução. O resultado deste evento teve o sucesso desejado tendo o conceito obtido a aprovação de todos os intervenientes. Paralelamente, todos os accionistas no seu dia-a-dia apresentavam a ACECIA aos seus clientes, divulgando as suas capacidades, e procurando a sua notoriedade mas também transmitindo alguma diferenciação. Durante o ano de 1997, e apesar de não se ter conseguido nenhum projecto que requeresse a

integração das competências, foram conseguidas algumas oportunidades comerciais para os accionistas (ACECIA, 1997).

Desenvolver em conjunto um componente modular integrador de competências detidas por empresas que nunca trabalharam em conjunto tornava a situação ainda mais complexa. Porém, antevendo esta dificuldade foi decidido convidar dois centros tecnológicos para fazer parte do grupo inicial de accionistas: o Catim e o Inegi. Como já foi referido, o objectivo era utilizar a capacidade de engenharia destes centros e colocá-la ao serviço das unidades industriais, procurando acelerar o processo de desenvolvimento de um módulo. Contudo, durante os primeiros anos da ACECIA, nem sempre existiu uma sintonia entre as unidades industriais e os centros tecnológicos. No caso do Catim, o envolvimento foi sempre muito reduzido nos projectos desenvolvidos, contrariamente ao Inegi que teve uma participação activa desde o início, tendo sido um dos responsáveis pela realização do primeiro produto ACECIA: a pedaleira híbrida. Este projecto, do mesmo modo que todos os outros, foi discutido ao mais alto nível dentro da ACECIA (muitas vezes com recurso a opinião de outras entidades externas). Nestas reuniões eram debatidas várias ideias, avaliando a capacidade de concepção e produção da ACECIA e a antecipação da resposta por parte da indústria.

No final da década de 90, a ACECIA deparou-se com duas graves situações que poderiam ter levado ao seu fim. A primeira consistiu na falência da Taval, que como já foi referido, era a unidade de estampagem de metal do grupo. Esta actividade é considerada uma das mais importantes na produção de componentes dado que é uma competência transversal na produção de módulos. A massa falida da Taval foi vendida aos espanhóis da Gestamp – Gonvarri (Lobo e Melo, 2002), facto que criou muita polémica em todo o sector que não queria a deslocação do centro de decisão do maior estampador nacional para Espanha. Final semelhante teve a Plasfil que também foi adquirida por empresas de capital espanhol. Como consequência destas aquisições e atendendo que, de acordo com os corpos directivos da ACECIA, a orientação estratégica das novas proprietárias destas unidades não eram compatíveis com os desígnios do ACE, optou-se pela saída destes accionistas. Perante este cenário, a ACECIA encontrava-se numa situação crítica, dado que não possuía o número de

competências necessárias para produzir os módulos completos, faltando-lhe uma das competências nucleares do sector – a metalomecânica. Nesta situação, ou a ACECIA promovia um reforço das suas competências, ou percia.

7.3.2. 2ª Fase: Desenvolvimento (2000-2006)

A vontade das unidades industriais que permaneceram foi no sentido da continuidade tendo sido decidido reestruturar a ACECIA. Foi referido anteriormente que duas das unidades industriais, por motivo exteriores ao grupo, saíram do ACE. A acrescentar a estas duas ausências junta-se a saída do Inegi. Pelo que já foi referido anteriormente, o relacionamento com este centro tecnológico apresentava alguma fragilidade, e quando a ACECIA decide ter um papel activo na constituição do CEIIA (cujas actividades em parte se sobrepunham com as do Inegi) foi entendido com naturalidade a saída deste centro tecnológico. O Catim permanece no grupo inicial mas continua a ter um papel pouco interventivo nas actividades da associação.

Quadro 7.3. Caracterização do novo corpo accionista

Empresa	Área de actuação	Quota (%)	Vol. Neg. [1]	N. Pessoal
Amorim Industrial Sol.	Produtos técnicos de cortiça.	15,83	36.886	405
Comportest	Metalomecânica (estampagem).	15,83	47.491	920
Inapal Plásticos	Plástico reforçado / Fibra de Vidro [SMC]	15,83	22.988	249
Ipetex	Tecidos não-tecidos	15,83	12.271	153
Simoldes	Injecção de plásticos	15,83	94.581	646
Sunviauto	Fabricação de assentos	15,83	85.938	1.856
Catim	I&D e testes	5,02	2.819	82
Total		100	302.975	4.311

[1] – valores referentes a 2004, valores em milhares de euros.

Fonte: ACECIA

Perante esta situação, e de modo a colmatar a perda das competências entram para o ACE três novos elementos, formando o grupo ilustrado no Quadro 7.1. Como já tinha sido referido, uma das lacunas que era urgente ultrapassar era a falta de um estampador de metal, pelo que foi decidido convidar a Comportest. Porém, a comissão executiva aproveitou o momento para realizar mais dois convites. O primeiro à Inapal Plásticos que embora pertencesse ao mundo dos plásticos detinha uma tecnologia diferente da

Simoldes, e em segundo, entrou a Amorim Industrial Solutions (AIS), possuidora da tecnologia *corkrubber* que tinha já muitas aplicações dentro da indústria automóvel.

Esta nova fase da ACECIA é também influenciada pela sua participação no programa de contrapartidas de dois concursos para material militar. De uma forma resumida, dado que este assunto será aprofundado no próximo capítulo, o facto da ACECIA ter ganho estes concursos permitiu-lhe ter um acesso (quase) directo às grandes multinacionais ligadas ao sector automóvel. Esta aproximação permitiu o desenvolvimento de vários projectos, que são exemplificados na próxima secção.

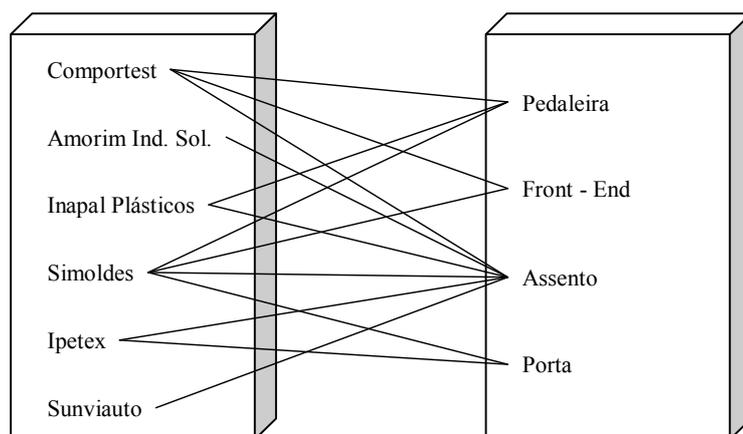
7.4. Principais projectos

Na ACECIA, os projectos são discutidos, decididos, planeados e coordenados ao nível mais elevado da hierarquia do agrupamento complementar de empresas. Neste patamar encontra-se o presidente da comissão executiva e um representante de cada uma das empresas accionistas. Ao nível da selecção e planeamento, estes projectos devem normalmente obedecer a duas orientações: a primeira é promover o desenvolvimento de módulos, envolvendo de uma forma complementar as várias competências; a segunda é procurar um projecto que ganhe rapidamente a atenção dos construtores para as reais potencialidades do ACE. Quanto à segunda orientação, a ACECIA procurou apostar em módulos cuja potencialidade de desenvolvimento fosse de facto visível num futuro próximo. No fundo, dentro do grupo nuclear promovia-se um exercício em todo semelhante a uma construção de um mapeamento tecnológico (Meyer, 2004), designado pela ACECIA de ‘vigilância tecnológica’ (ACECIA, 1999 p. 7). Este processo consiste num trabalho conjunto entre várias entidades onde, ao discutir uma visão sobre o futuro, as partes desenvolvem uma aprendizagem colectiva sobre a evolução do amanhã. Dessas discussões surgem algumas ideias que se concretizam, mais tarde, em projectos. A sua liderança operacional é decidida com base na importância das competências envolvidas.

Os projectos são internamente divididos em duas classes: ‘mercantilistas’ ou de ‘desenvolvimento’. Os primeiros incluem todos os projectos obtidos pela ACECIA mas

que exigem o envolvimento de uma empresa do grupo. Os projectos de ‘desenvolvimento’ são os mais relevantes para a ACECIA como associação, dado que combinam as várias competências com o objectivo de produzir um módulo para o automóvel. Na Figura 7.2, encontram-se os projectos de ‘desenvolvimento’ mais emblemáticos do ACE, sendo de seguida realizada uma breve apresentação de cada um deles.

Figura 7.2. Os principais projectos da ACECIA



Fonte: ACECIA

Módulo do Assento

O módulo do assento é um dos projectos mais importantes que a ACECIA detém. O assento automóvel foi um dos módulos que não sofreu uma inovação tecnológica evidente desde os primórdios da indústria automóvel. Sempre foi entendido como uma estrutura metálica, revestida por elementos almofadados que forneciam o conforto necessário ao condutor. Com a evolução, foram introduzidos elementos reguladores da posição e inclinação do banco, mas a forma estrutural do assento automóvel permaneceu estável ao longo do tempo. Deste modo, a ACECIA aceitou o desafio de procurar produzir um módulo de assento de uma forma inovadora, nomeadamente, indo ao encontro da vontade dos construtores da indústria automóvel que pretendiam que os módulos fossem cada vez mais leves. De facto, esta era uma das grandes preocupações da actual indústria, dado que quanto mais leve for o veículo, menor será o consumo de combustível.

Uma das propostas consistiu no módulo de assentos, cuja capacidade inovadora está baseada em 3 vectores:

- 1) a sua estrutura era um híbrido entre metal e plástico
- 2) o *cushioning* passa a ser realizado através de um composto de cortiça e borracha – “CorkRubber” (tecnologia detida pela AIS)
- 3) o produto é, na sua maioria, reciclável

Para a ACECIA este projecto é dos mais fortes em termos de integração dado que exige a participação de todos os accionistas, tendo sido atribuído um papel mais relevante aos sócios Sunviauto, AIS e Simoldes. A complexidade deste módulo tornou necessária a presença de outras entidades, formando-se uma equipa multidisciplinar de 22 pessoas. Fazem parte deste grupo a Modus Design, Instituto Superior Técnico e a Faculdade de Motricidade Humana.

Actualmente, já foi construído um protótipo estando ser realizados esforços comerciais para a obtenção de contratos junto das construtoras. Neste ponto, a ACECIA aposta fundamentalmente no papel dos facilitadores envolvidos no programa de contrapartidas, que como já foi referido, têm contactos próximos com construtores alemães (Daimler-Chrysler, Volkswagen, Ford Werke, Opel Europe e M.A.N.) e com a MAGNA.

Módulo Front-End

O projecto ‘Front-End’ consiste num componente complexo que liga os dois guarda-lamas à plataforma do veículo. É responsável pelo aumento da resistência da estrutura e desempenha um papel importante na segurança automóvel, dado que é o primeiro elemento a sofrer o embate no caso de um choque frontal. Como já foi destacado, a tendência dos grandes construtores tem sido a produção de componentes que cumpram as suas funcionalidades mas com materiais mais leves, tendo sido discutida uma solução híbrida entre metal e plástico injectado. Neste projecto estão envolvidos a Comportest (em substituição da Tavol) e a Simoldes (ACECIA, 1999). De acordo com a ACECIA este foi um dos exemplos demonstrativos de que a denominada vigilância tecnológica

era exercida pelos departamentos de engenharia de cada um dos sócios, mas também pela própria comissão executiva da ACECIA (ACECIA, 1999).

Módulo Porta

O projecto porta, consiste no desenvolvimento de um módulo de porta completo (incluindo o painel de plástico injectado, mecanismo do sistemas de vidros, componentes eléctricos, cabos e botões de plástico). O objectivo seria produzir directamente para um construtor o módulo de uma forma completa, aproveitando as competências dominadas pelas empresas da ACECIA. Para este efeito, e depois de várias tentativas, a ideia foi bem recebida pela coreana Daewoo tornando-se um parceiro tecnológico da ACECIA no projecto. A participação desta multinacional teve consequências contrastantes. Por um lado, revelou-se um enorme sucesso dado que trouxe ao projecto a dimensão global que necessitava desenvolvendo uma imagem de maior credibilidade junto das OEMs.

No entanto, a relação com a Daewoo revelou-se um fracasso dado que quando os contactos com as OEMs não estavam ainda suficientemente cimentados, a coreana envolveu-se numa profunda crise financeira. Em termos operacionais o projecto foi liderado pela Simoldes, estando prevista a participação de vários dos accionistas da ACECIA (ACECIA, 1999). Neste ponto, a inovação tecnológica, outrora desenvolvida entre a Simoldes e a Ipetex, onde se conseguia um painel de plástico revestido com componentes têxteis através de uma única injeção, vai agora ser complementada com a intervenção da AIS onde se procura desenvolver protótipos com revestimentos a folha de cortiça.

Módulo Pedaleira

É um dos primeiros projectos desenvolvidos pela ACECIA, procurando uma vez mais o desenvolvimento de componentes mais leves. Os pedais das viaturas são, na generalidade, produzidos em aço. Contudo, a pedaleira proposta pela ACECIA contém elementos de plástico ao nível dos pedais da embraiagem e acelerador. Estes pedais

apresentam a mesma resistência e durabilidade que aqueles que são produzidos em metal. O pedal do travão nesta solução continuou a ser de aço, por uma questão de natureza psicológica. Os resultados deste módulo apontavam para uma redução de 50% do peso da pedaleira, uma redução de 40% no tempo de concepção e produção e 25% em termos de custo. Contudo, foi solicitado pela parte das OEMs, nomeadamente da Opel, que se desenvolvesse uma solução em que a redução de preço fosse mais longe. Este projecto envolve a Simoldes, Comportest e a Inapal Plásticos, e terá a sua fase de comercialização em 2008.

7.5. Conclusão

Durante este capítulo apresentou-se o caso da ACECIA com o intuito de contextualizar a análise que se realiza no próximo capítulo. Salientou-se que o objectivo da ACECIA consistia na alteração do actual posicionamento dos seus accionistas que, na sua grande maioria, ainda se encontram longe de serem fornecedores de primeira linha. Porém, em conjunto e interligando as suas valências fortemente complementares, a ACECIA vai procurar ao longo da sua actividade conceber e produzir um conjunto de módulos completos e complexos respondendo às expectativas exigidas pelos construtores.

Durante o seu percurso, a ACECIA encontrou muitos obstáculos. A dimensão da ACECIA é ainda considerada pequena para os mercados globais, pelo que o acesso às grandes construtoras ou fornecedores de primeira linha continuavam difíceis. Internamente, a reduzida capacidade de engenharia de cada um dos seus accionistas e a baixa integração de actividades e processos entre as unidades dificultaram a concepção dos primeiros módulos completos. Por fim, a perturbação com a falência da Tavol e a saída da Plasfil colocaram a ACECIA numa encruzilhada entre a continuidade ou o seu encerramento.

Contudo, o núcleo duro da ACECIA, composto pela Simoldes, Ipetex e Sunviauto aposta na reorganização da ACECIA, e com o apoio de outras entidades como é exemplo o Inteli promovem vários convites ao sector, compondo novamente o grupo accionista. Para além das entradas da Comportest (metal) e Inapal Plásticos que

substituíam os elementos que saíram, entra a Amorim Industrial Solutions que acarreta consigo novas competências. Este novo grupo tem desenvolvido vários projectos, alicerçados numa nova estratégia de aproximação aos construtores através do programa de contrapartidas. Nestes programas, os detentores de créditos de contrapartidas conseguem através dos facilitadores dos respectivos consórcios realizar negócios com as grandes OEMs europeias. A ACECIA através dos concursos de material militar promovido pelo Estado Português obteve créditos na ordem dos 600 milhões de euros, que estão a ser utilizados na promoção de vários dos seus projectos, nomeadamente o seu módulo de assentos.

A ACECIA emerge dentro de uma rede de relacionamentos entre um conjunto de actores pertencentes ao sector de componentes de automóveis, assumindo-se como uma nova rede colectiva. Deste modo, é objectivo do próximo capítulo, analisar o processo de criação e evolução deste actor colectivo, tendo por base o modelo de análise apresentado anteriormente.

CAPÍTULO 8
ANÁLISE DO CASO ACECIA

CAPÍTULO 8

ANÁLISE DO CASO ACECIA

8.0. Introdução

O Capítulo 6 debruçou-se sobre a análise do sector de produção automóvel português, com uma particular ênfase no sector de produção de componentes. Foram referidos os múltiplos problemas que as empresas deste sector têm de enfrentar, tendo sido apontada como principal dificuldade a sua reduzida dimensão. A pequena escala destas empresas, não só reduz a sua competitividade, como também, limita a sua capacidade de engenharia e de desenvolvimento de produto. Por consequência, estas empresas foram remetidas para os níveis inferiores da cadeia de produção do automóvel, ficando com a responsabilidade de produzir componentes básicos de baixo valor acrescentado. Neste tipo de produção a intervenção do produtor do componente é mínima, sendo-lhe solicitado que produza o componente da forma mais eficiente possível, o que, atendendo a sua reduzida dimensão, coloca estas empresas numa situação de desvantagem competitiva.

Esta situação tornou-se ainda mais crítica, pelo facto dos seus principais clientes (os construtores de automóveis) terem optado por reduzir o número de fornecedores, negociando apenas com aqueles que tem a capacidade de conceber, desenvolver e produzir módulos completos para o automóvel (*assentos, tabliers, front-ends*, etc.). Este cenário colocou, naturalmente, o desafio das empresas nacionais de componentes numa fasquia ainda mais elevada. Perante esta situação, um conjunto de empresas decidiu reunir-se, formando um agrupamento complementar de empresas (ACE), com o objectivo de desenvolver módulos para a indústria automóvel. A sua designação é ACECIA e sua ‘biografia’ foi discutida de forma detalhada no capítulo anterior.

O objectivo deste capítulo consiste em analisar a ACECIA à luz do modelo de ‘redes colectivas baseadas em competências’ apresentado no Capítulo 4. A sua estrutura reflecte as duas questões de investigação, propostas em capítulos anteriores, dividindo-se em duas componentes. A primeira (cf. Secção 8.1) centra-se no estudo do fenómeno

da criação da rede colectiva, enquanto a segunda (cf. Secção 8.2) apresenta uma perspectiva mais dinâmica deste actor colectivo. Nesta última, propõe-se o estudo de momentos da vida da ACECIA, que permitem compreender a sua evolução à luz da interdependência entre as visões de rede, o *networking* e os resultados na rede.

8.1. A criação da ACECIA

Esta primeira parte da análise centra-se no processo de criação da ACECIA e tem como objectivo compreender ‘como’ ocorre a emergência desta rede colectiva, através do enquadramento do modelo apresentado no Capítulo 4 (ilustrado na Figura 4.2.). Esta análise será subdividida nas suas componentes: a rede, o interesse comum, a massa crítica, o problema de coordenação e, por fim, o processo da acção colectiva.

8.1.1. A rede

A criação de um actor colectivo surge sempre do âmago de uma rede de relacionamentos. Este é criado pela vontade e determinação de um conjunto de actores que se encontra no sistema industrial, pelo que, a existência dessa rede de relacionamentos é um dos elementos fundamentais para a criação desta rede colectiva. Considerando alguns dos elementos apresentados no Capítulo 6, pretende-se agora analisar a rede de produtores de componentes, mas utilizando a perspectiva do modelo de actores, recursos e actividades.

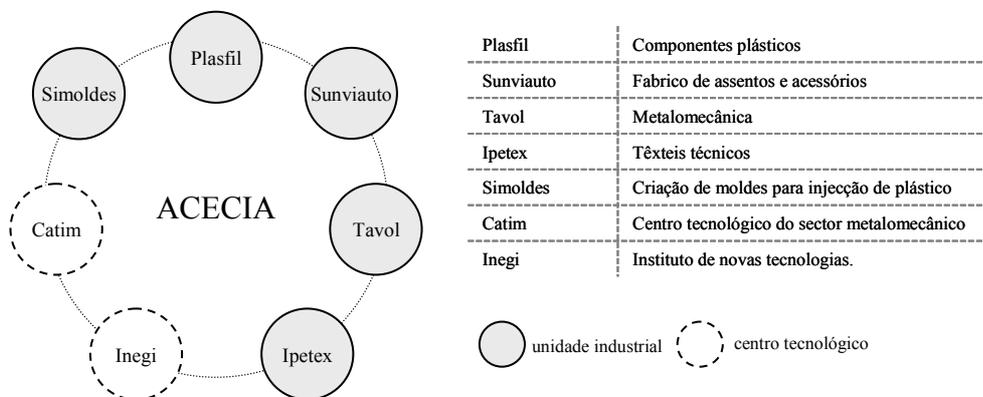
Em Portugal, a rede de produtores de componentes de automóveis é composta por 180 empresas cuja dimensão é, na sua grande maioria, reduzida. As empresas apresentam um elevado grau de especialização tecnológica (metal, plástico, têxteis técnicos, borracha, electrónica, entre outros) centrando-se na área do interior do automóvel, produzindo componentes que são integrados por fornecedores que se encontram mais próximos dos construtores de automóveis. Esta produção é normalmente especificada pelos construtores, não havendo nenhuma intervenção ao nível da concepção e desenvolvimento do produto. Nesta área, como já foi referido, as empresas nacionais

apresentam fortes debilidades que, em parte, justifica a proliferação de centros tecnológicos e de investigação e desenvolvimento na indústria.

Analisando as unidades que compuseram a ACECIA, ilustradas na Figura 8.1, verifica-se que a sua realidade não era diferente da restante indústria. O ACE era inicialmente composto por cinco unidades industriais de pequena e média dimensão, que desempenhavam actividades diferentes relacionadas com a área do interior do automóvel (fabrico de assentos, plástico, metalomecânica e têxteis técnicos). A acompanhar estas unidades industriais, e decorrente da ausência de capacidades de engenharia e concepção de produto, surgem dois centros tecnológicos com a função de facilitar o processo de desenvolvimento de módulos para o automóvel.

As unidades industriais desempenham actividades fortemente direccionadas para o interior do automóvel. De facto, pode ser afirmado que na ACECIA está presente um conjunto de actividades heterogéneas e complementares pertencentes a uma estrutura de actividades de um produto final – o módulo. Aqui se evidencia a ideia de Dubois (1998), dado que as actividades envolvidas na construção do módulo são dissemelhantes e estreitamente complementares. No entanto, deve ser já referido, que algumas destas unidades, apesar da sua elevada especialização tecnológica, possuem algum conhecimento e competência noutras actividades do automóvel (ex: a Sunviauto na área do metal e a Ipetex na área dos moldes e prensagem).

Figura 8.1. Os membros fundadores da ACECIA



Fonte: ACECIA

As relações entre as empresas, até à criação da rede colectiva, eram essencialmente de baixo envolvimento, consequência natural da elevada especialização das actividades de cada um dos actores, dado que cada um procurava relacionar-se mais intensamente com os produtores de módulos ou, em alguns casos, com as fábricas locais dos próprios construtores. Desta forma, como mostram os excertos das entrevistas que se seguem, as relações existentes resultavam de esporádicas trocas comerciais ou eram essencialmente de natureza não-económica.

Conhecíamos a Simoldes e alguns, mas a relação era muito básica (...) era inexistente. Mas o mundo de componentes automóvel em Portugal não é assim tão grande como isso. As pessoas conheciam-se, mas não tínhamos qualquer tipo de interacção relevante.

Entrevista 2

Conhecia relativamente bem a Simoldes. (...) Tínhamos alguns contactos. Por exemplo, nós tínhamos uma peça (...) que acoplava plástico. [...] Conhecia a Ipetex, não por nada, mas (...) sabia dos interiores e portanto sabia o que ela fazia. Conhecia a Sunviauto mais na área dos bancos.

Entrevista 3

Eu não conhecia ninguém. A Simoldes conhecia a Taval: eram vizinhos, portanto era algum conhecimento de vizinhança. Não sei se tinham feito alguma coisa em conjunto. A Plasfil e a Simoldes conheciam-se: eram fornecedores de plástico: os plásticos eram o seu mundo.

Entrevista 4

O conhecimento que existia entre as unidades eram baseadas no conhecimento pessoal dos vários dirigentes das unidades num mundo automóvel relativamente pequeno, mas também provinha da elevada reputação na indústria detida pelas unidades participantes no ACE (destaque-se a referência sistemática da Simoldes por todos os entrevistados). Esta rede de relacionamentos desempenha um papel activo na ACECIA desde muito cedo. As partes envolvidas procuram desde logo influenciar o processo de selecção das empresas que deveriam ser convidadas a participar no ACE. Para o evidenciar, bastará analisar com detalhe o processo de selecção inicial das empresas para o agrupamento.

Apesar de ter sido realizado um estudo por pessoas a quem era reconhecido mérito e conhecimento sobre o sector, a configuração do grupo que constituiria a ACECIA

começa a desviar-se do plano inicial. Este desvio, em parte deve-se à influência que os actores que foram integrando o grupo foram exercendo nas primeiras sessões de trabalho. Como exemplo são destacados os processos de selecção da Taval, da SIMG e da Sunviauto. Inicialmente, o Dr. Palma Féria e um consultor começaram a delinear o grupo que deveria constituir a ACECIA. O processo é descrito pelo próprio do seguinte modo:

“Inicialmente (...) fomos ver quais eram os sectores mais importantes a nível do país, aqueles que tinham maior interesse. E, (...) verificamos que as capacidades deste país, ainda hoje, estão integralmente viradas para o interior dos automóveis. (...) Aí, fomos encontrando, em termos de peça pequenas a Plasfil, que aceitou imediatamente. Em termos de peças de plástico, que digamos era fundamental - era impossível arrancar iniciativa destas sem a Simoldes (...) Depois de termos a Simoldes, a Plasfil começamos a fazer reuniões onde se foram levantando novos nomes e é aí que se estabiliza.”

Entrevista 1

A Taval não era inicialmente uma hipótese colocada pelo Dr. Palma Féria, consequência do seu “conhecimento profundo [desta,] e das suas ineficiências” (Ent1). Contudo, a decisão de incluir foi tomada por influência da Simoldes, como se depreende do seguinte comentário: “ (...) mas em função da sua localização: a Simoldes em Oliveira de Azeméis Norte e a Taval em Oliveira de Azeméis Sul. Havia alguma colaboração na altura... alguma...relativa.” (Ent1).

Noutro exemplo, a SIMG era uma das empresas propostas pelo estudo inicial para a produção de assentos, mas o facto de esta ter entrado “em rota de colisão com a Taval, e (...) [consequentemente esta] (...) não a deixou entrar” (Ent1). Por fim, o caso da Sunviauto, que surge para colmatar a falta de um produtor de assentos a convite da Simoldes: “ (...) à posteriori, quando nós arrancamos e começamos a trabalhar, vemos que não temos assentos. E é a Simoldes que faz o contacto com a Sunviauto, e mete a Sunviauto cá dentro.” (Ent1).

Em síntese, verifica-se que existe uma rede de relacionamentos entre as várias unidades da ACECIA, cujas relações apresentavam características essencialmente não-económicas, sustentadas no conhecimento pessoal e social dos seus actores. No entanto,

todos os actores apresentam um denominador comum: a preocupação com o seu posicionamento na cadeia de valor da produção automóvel. Este posicionamento, conjugado com a alteração da política de fornecimento pela parte dos construtores, desenvolve um problema comum, que será abordado na próxima sub-secção.

8.1.2. O interesse comum

O sector de produção de componentes nacional encontrava-se numa situação difícil. Como foi referido, as empresas eram essencialmente mono-tecnológicas, com uma reduzida capacidade ao nível da engenharia e concepção de produtos. Esta situação dificultava consideravelmente o acesso aos construtores de automóveis, dado que estes preferiam trabalhar com os fornecedores-integradores. Estes possuíam avançadas capacidades de engenharia e concepção de módulos, empregando uma diversidade de tecnologias. Perante esta situação, as pequenas empresas de componentes nacionais, contrariamente à sua vontade vêem-se retidas nos níveis inferiores da cadeia de valor do automóvel. Este cenário foi genericamente expresso nas entrevistas que foram sendo realizadas.

A ACECIA surgiu furto de uma perspectiva de um conjunto de empresas tiveram para a forma de abordar futuramente mercados e a necessidade de completar competências que eram necessárias ter para determinado tipo de produtos de elevada complexidade. Há 10 anos atrás, falava-se da necessidade das empresas evoluírem de componentes de baixo valor acrescentado para desenvolvimento de determinado tipo de módulos, aliando a conjugação de chapa com plástico, o plástico com os tecidos e com a introdução da componente da electrónica.

Entrevista 6

A creme de la creme dos problemas era o problema de fornecimento de sistemas e os construtores estarem a levar para os fabricantes de componentes o ónus do desenvolvimento. Ora, (...) isso exige know-how, crescimento, massa crítica, dimensão... coisa que empresas pequenas não têm.

Entrevista 4

(...) Nós começamos pensar que temos de criar algo, e como nós não temos massa critica isoladamente, vamos juntar empresas complementares para propor um projecto, um produto ou solução aos construtores.

Entrevista 2

A ideia que havia na altura no sector é que a industria automóvel portuguesa que era na componente de componentes que o valor acrescentado era muito pequeno. Ou seja, vendíamos peças que valiam pelo seu valor de peça em vez de termos valor acrescentado que era sugerirmos soluções integradas para determinadas funções para o sector automóvel. E nesse sentido procurou-se estabelecer um conjunto de contactos para se criar um agrupamento complementar de empresas.

Entrevista 8

Perante esta situação, os fornecedores de componentes enfrentam duas alternativas: manter-se na produção de componentes básicos ou alterar significativamente o seu posicionamento na indústria. O primeiro cenário foi considerado o menos interessante tendo em vista que as unidades industriais não tinham dimensão suficiente para produzir componentes ao mais baixo custo. Mas, por outro lado, o segundo cenário destacava-se pela sua enorme dificuldade, dada a ausência da capacidade de engenharia e concepção de componentes modulares complexos. Torna-se assim evidente para os envolvidos, que a especialização tecnológica implica uma mudança de posicionamento através da cooperação. De facto, o desenvolvimento de um módulo exige a participação das várias tecnologias complementares, pelo que, a aproximação das actividades das várias unidades assumiu-se como uma solução para o problema do posicionamento.

Desta forma, pode ser afirmado que, o envolvimento das várias unidades industriais na construção dos módulos para o automóvel permite ir ao encontro do objectivo comum de alteração do posicionamento na rede.

O primeiro impulso que teve por de trás do surgimento da ACECIA é responder a uma oportunidade que prende-se com a necessidade de posição estratégica das empresas nesta área.

Entrevista 6

A mobilização dos actores para a acção colectiva tenderá a ser maior, sempre que o interesse na cooperação de todos os actores for superior aos seus interesses individuais. Atendendo a este princípio, Bengsson e Kock (2000) argumentam que as empresas concorrentes tendem a cooperar em actividades distantes dos seus clientes e a competir nas actividades que são próximas. De facto, esta é a precisamente a orientação da ACECIA:

É um erro haver concorrência dentro de uma rede de cooperação. Completamente um erro.

Entrevista 1

O que nós fizemos com ACECIA (...) foi conseguir encontrar uma actividade que tivesse um nível baixo de concorrência e um nível elevado de complementaridade em todas as partes.

Entrevista 6

A dissemelhança das actividades e a sua forte complementaridade em torno do módulo para o automóvel permite que o nível de concorrência entre os actores envolvidos seja reduzido, incentivando a mobilização dos actores para a cooperação inter-organizacional. Porém, uma análise atenta da composição das unidades industriais da ACECIA identifica a participação de duas unidades com actividades semelhantes: a Simoldes e a Plasfil. Mas mesmo aqui, encontrava-se alguma especialização, dado que, a primeira estava mais vocacionada para grandes peças, enquanto, a segunda lidava com peças de reduzida dimensão.

Apesar do mérito da solução encontrada, é necessário que exista uma mobilização das partes em torno do projecto, ultrapassando a inércia causada pela incerteza dos resultados. Neste ponto, é crucial o papel de uma massa crítica de actores que é desenvolvido na próxima sub-secção.

8.1.3. Massa crítica

A cooperação inter-organizacional surge como a solução encontrada para o problema de posicionamento dos actores no sistema industrial. Porém, apesar da solução ser do interesse de todos os actores, o desenvolvimento da acção colectiva enfrenta uma resistência criada pela inércia dos actores envolvidos. Esta inércia decorre da natural incerteza sobre os reais resultados que podem ser obtidos pelo novo actor colectivo, aliado ao investimento que todo o processo acarreta. Contudo, a força desta inércia pode ser atenuada se existir uma massa de actores que procure mobilizar todo o grupo.

De acordo com a literatura, este grupo de actores deve ser rico em recursos, de modo que a sua mobilização seja suficiente para que a acção colectiva se concretize. No caso

das redes colectivas baseadas em competências, isto significa que os actores pertencentes à massa crítica devem dominar um conjunto relevante de competências, de forma, a tornar evidente para todos que, a constituição do actor colectivo é possível e que o seu objectivo é exequível.

Na ACECIA, o grupo que constitui a massa crítica é composto, essencialmente, por quatro actores: a Simoldes, a Sunviauto, a Ipetex e o Dr. Palma Féria. Todos os elementos presentes neste grupo desempenharam um papel central na associação deste a sua fundação. A Simoldes foi sempre referida como uma empresa fundamental, dada a sua experiência na indústria de componentes e pelo facto de estar associada ao plástico – uma das actividades mais importantes para a produção de componentes para o interior do automóvel. A Sunviauto e a Ipetex representam, um conjunto de competências nucleares para o desenvolvimento de módulos, tendo desempenhado um papel activo no desenvolvimento da ACECIA e na promoção de oportunidades de cooperação tendo em vista a alteração da posição do conjunto. E por fim, deve-se destacar a importância central do Dr. Palma Féria, por ter sido um dos arquitectos da organização e por deter uma rede de contactos ao nível da indústria automóvel que se revelará fundamental para a concretização das várias incursões nas grandes construtoras. O Dr. Palma Féria desempenhou desde sempre um papel determinante de liderança e mobilização. A sua força advém de um percurso profissional fortemente marcado pelo sector automóvel. Foi um dos responsáveis pela implementação do projecto AutoEuropa, tendo também assumido um papel de director do IAPMEI, particularmente para a área do sector automóvel. Esta, permitiu-lhe deter uma rede de contactos muito alargada dentro do sector e desenvolver uma reputação e notoriedade muito fortes. O seu envolvimento directo no projecto foi para os restantes membros uma garantia sobre a exequibilidade dos objectivos do ACE. Esta ideia é defendida de uma forma genérica pelos entrevistados.

Temos um presidente da comissão executiva que é, verdadeiramente, uma das boas, das melhores pessoas que há, em termos institucionais a pensar automóvel em Portugal.

Entrevista 5

Escolheu-se o Dr. Luís Palma Féria para director geral da instituição. Alguém que tinha estado ligado ao ministério da industria e energia do Ministro Mira Amaral, nomeadamente nas negociações da AutoEuropa (...). Conhecia relativamente bem este sector.

Entrevista 8

O Dr. Palma Feira enquanto IAPMEI já tinha trabalhado com todas estas empresas no projecto AutoEuropa. (...) Ele conseguia estar acima das empresas, ou seja, nunca foi um mero funcionário da ACECIA. Foi assumido como líder da ACECIA, em que o respeito para com ele por parte dos colegas existia. Tinha uma visão que conseguia convergir os interesses com uma grande capacidade de liderança.

Entrevista 6

Em síntese, o interesse comum a todos os actores envolvidos na ACECIA passa por uma integração das suas actividades, construindo módulos completos e complexos para a indústria automóvel. Apesar desta partilha de objectivos, a incerteza sobre os resultados da cooperação inter-organizacional gera uma inércia entre os interessados, sendo necessário o empenho de um grupo de actores, que através da sua influência exercem uma força mobilizadora permitindo que a criação do novo actor colectivo. Esta motivação tem subjacente uma alteração profunda no modo como se relacionam, gerando um problema de coordenação que importa agora analisar.

8.1.4. O problema de coordenação

Analisando os modos de coordenação de Richardson (1972), e atendendo as particularidades da indústria de componentes, pode-se concluir que seria impraticável a coordenação das actividades através de mecanismos de mercado. Como foi referido (cf. Capítulo 3), o mercado é um sistema de coordenação de actividades mais adequado quando o produto envolvido apresenta elevados níveis de standardização onde a procura e oferta seguem a ‘lei dos grandes números’. Porém, do que já foi discutido sobre a indústria de componentes, verifica-se para a produção de módulos envolve contornos muito específicos, pelo que o mercado não se apresenta como uma solução adequada. Por seu turno, a opção de produzir internamente todos os componentes é, neste caso, desaconselhada por Richardson (1972), dada a presença de economias de escala e competências específicas necessárias para produzir os módulos. De facto, cada unidade procura ser eficiente numa determinada actividade explorando as suas

economias de escala, sendo quase impossível o domínio de todas as competências necessárias para a produção de um módulo. Para além disto, agrava o facto de que a concentração destas actividades num só actor exigir uma capacidade financeira que é inexistente na actual rede de actores, o que inviabiliza qualquer tentativa de concentração por via de fusões e aquisições.

Finalmente, e de acordo com Richardson (1972), subsiste uma terceira hipótese: a cooperação inter-organizacional. Esta alternativa aplica-se quando as actividades envolvidas são dissemelhantes, mas estreitamente complementares, contexto que encontra enquadramento nas actividades da ACECIA. Cada um dos seus actores desempenha actividades dissemelhantes (associadas ao metal, plástico, têxteis técnicos e assentos automóveis) mas que se assumem como estreitamente complementares no plano de desenvolvimento de um módulo. Foi por este motivo que empresas como a Simoldes e a Sunviauto com um grau de desenvolvimento e dimensão superiores, optam por se associar a empresas de dimensão mais reduzida, como é exemplo a Ipetex, dado que a conjugação das suas actividades permite-lhes trabalhar proximamente em conjunto no desenvolvimento dos módulos.

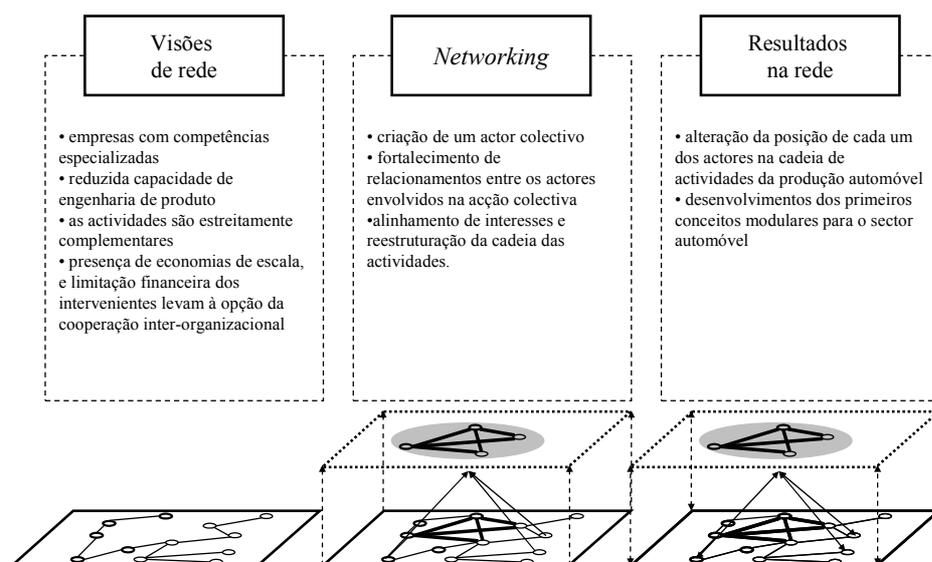
O módulo de assento é um exemplo concreto da cooperação inter-organizacional desenvolvida pela ACECIA. Neste, integram as várias actividades relacionadas com o metal, plástico, têxtil e produtos derivados da cortiça. Contudo, para que estas unidades possam trabalhar em conjunto coordenando as suas actividades, é necessário que estas detenham alguma capacidade de conjuntamente conjugar conhecimento e competências. Só desta forma poderá emergir o processo de combinação de actividades subjacente à rede colectiva. Esta situação exige que os actores detenham capacidade de absorção (Cohen e Levinthal, 1990) do conhecimento que vem do exterior aplicando-o nas suas actividades. No caso da ACECIA, a realidade aponta que algumas das empresas envolvidas, embora distintamente mono-tecnológicas, possuíam algum conhecimento sobre outras actividades. A Sunviauto, embora lide essencialmente com assentos, detém algum conhecimento e competências sobre metalomecânica e, por seu turno, a Ipetex cujo domínio incide sobre tecidos técnicos, conhece também a área das moldagens e prensagem. Este conhecimento auxilia o processo de recombinação que está subjacente

à rede colectiva, desempenhando um papel fundamental no desenvolvimento dos módulos da ACECIA.

Em síntese uma rede de actores pertencentes a uma rede sócio-económica poderá encontrar na cooperação inter-organizacional a solução para o seu problema de posicionamento comum. Esta motivação geral, auxiliada pela determinação de uma massa crítica de actores, poderá sustentar a criação de uma rede colectiva. Contudo, fica ainda em aberto a explicação do ‘modo’ como tudo este processo se desenrola – tema que será debatido na próxima secção.

8.1.5. O processo da acção colectiva

Figura 8.2. Análise da criação da rede colectiva ACECIA



Fonte: sistematização a partir do modelo de análise

Nas secções anteriores discutiram-se algumas das condições necessárias para que uma rede colectiva baseada em competências possa emergir. Argumentou-se que uma rede de actores: detentores de competências heterogéneas, capazes de desempenhar actividades estreitamente complementares e perante um problema comum de posicionamento num sistema industrial, poderão optar por cooperar entre si, criando uma rede colectiva. Todavia, para que seja quebrada a inércia do grupo é fundamental a presença de uma massa crítica de actores com vontade e capacidade para impulsionar a

sua criação. Estabelecidas as condições para que a rede colectiva surja, aborda-se de seguida o processo criação da rede colectiva, ilustrado na Figura 8.2, envolvendo a análise da interdependência dos elementos: visões na rede, *networking* e resultados na rede.

8.1.5.1. O alinhamento das visões de rede

Como já foi apontado anteriormente, as visões de rede individual de cada actor, traduzido pelas suas percepções e expectativas, desempenham um papel fundamental para as acções que vão ser tomadas. Deste modo, para que a acção colectiva se concretize é necessário que as visões de rede de cada um dos actores envolvidos estejam alinhadas na vontade de concretizarem a criação da rede colectiva. Na ACECIA, e de resto como já foi referido, todos os entrevistados referiram como principal problema o seu posicionamento na cadeia de valor da produção do automóvel. Essa mesma constatação consubstancia o novo caminho que algumas destas unidades decidiram tomar: a coordenação colectiva das suas actividades através da cooperação inter-organizacional com o objectivo de conceber e produzir módulos para a indústria automóvel. Esta era precisamente a visão de rede partilhada pelos actores participantes na ACECIA.

Este processo de alinhamento de visões de rede pode ser traduzido pelo conceito de ‘*strategizing*’ (Håkansson e Ford, 2002; Gadde et al., 2003) na medida que todos os actores envolvidos procuram simultaneamente avaliar os benefícios que retiram da participação na rede colectiva, isto é, no fortalecimento dos relacionamentos entre as unidades, decorrente da estreita coordenação das suas actividades, com o objectivo de garantir a mudança de posicionamento. Refira-se que, quanto mais forte e claro for este alinhamento de visões de rede, maior será a real capacidade da rede colectiva. De facto, e de acordo com Brito (1996), um dos desafios que a rede colectiva enfrenta é precisamente garantir esse alinhamento, dado que o fim deste, coloca em causa a existência da rede colectiva.

Em síntese, as visões de rede partilhadas por todos os accionistas da ACECIA apontavam, na sua generalidade, no mesmo sentido. Este alinhamento de perspectivas, a partilha de um interesse comum e a presença de um grupo dinamizador de actores suportou a criação de um novo actor colectivo, contribuindo para uma mudança de posição de todos os envolvidos como desejado.

8.1.5.2. O *networking* colectivo

As visões de rede de todos os actores confluem no sentido da criação da rede colectiva. Contudo, até então as relações de trabalho entre as unidades eram quase inexistentes, pelo que, numa fase inicial, os primeiros esforços de *networking* centraram-se no fortalecimento dos relacionamentos entre as unidades. São realizadas várias sessões de discussão onde se promovia uma activa troca de ideias sobre a concepção dos módulos para o automóvel. Todo este trabalho conjunto permitiu, entre outros aspectos, o maior envolvimento dos actores cimentando a rede colectiva recentemente formada. Desta forma, são tomados os primeiros passos na criação de uma nova posição para os actores envolvidos.

Nunca ninguém tinha trabalhado. Agora trabalha tudo uns com os outros.

Entrevista 1

Para além das outras virtualidades que a ACECIA tem, teve exactamente de permitir que as empresas se conhecessem melhor. E que conseguissem explorar conjuntamente determinado tipo de oportunidades de integração de competências de ambas as partes.

Entrevista 6

Com a criação do novo actor colectivo os vários actores mobilizam as suas actividades de uma forma conjunta, procurando combiná-las num módulo completo. As unidades colocam à disposição da rede colectiva o seu conhecimento e competências directas (ie. aquilo que as empresas sabem fazer). Contudo, para que exista uma coordenação destas, os actores necessitam de desenvolver e envolver as suas competências indirectas (ie. aquelas que permitem às empresas trabalhar em conjunto). Neste ponto, o grupo apresentava uma fragilidade, dado que, nunca tinha trabalhado em conjunto. Por este

motivo, e de forma a acelerar o processo de criação modular, foi decidido incorporar a participação dos centros tecnológicos. A título de exemplo, o Inegi procurou colocar as empresas a trabalhar conjuntamente no desenvolvimento de módulo de pedaleira híbrida (metal e plástico).

O Dr. Palma Féria teve sempre presente a necessidade da ACECIA ter um produto. Não era possível fazer entre as empresas, o que ele procurou foi um centro científico-tecnológico. E procurando, primeiro criar em colaboração em termos de criação de um protótipo que pudesse vir interessar o potencial mercado. O antepassado do módulo de assentos é a pedaleira. (...) A pedaleira fez parte do processo de aprendizagem da ACECIA.

Entrevista 6

Com o desenrolar do tempo, estas competências indirectas vão sendo desenvolvidas, dado que, os actores vão conhecendo-se melhor à medida que trabalham em conjunto no desenvolvimento dos módulos. No entanto, para além do desenvolvimento das competências indirectas, as visões de rede também apontam para a necessidade das empresas desenvolverem as suas competências de uma forma dinâmica. A criação da ACECIA suporta-se no facto das empresas até à data produzirem componentes de baixo valor acrescentado, de acordo com as especificações concretas de cada cliente. No entanto, a nova rede colectiva permitiu a existência de um ‘espaço’ onde as empresas desenvolvem novas formas de combinação das suas competências internas procurando o desenvolvimento dos módulos para a indústria automóvel.

O ciclo ACECIA está associado ao ciclo dos seus autores. Há 5 anos atrás perguntava à Simoldes o que é que ela era: a Simoldes era uma empresa de processo hoje a Simoldes é uma empresa de produto. Basicamente o que a Simoldes fazia, e que todos os outros players faziam em Portugal produzia-se dentro do desenho e projecto desenvolvido fora. Não havia empresas a agarrar neste produto e vender a um cliente, ou propor soluções para este produto. Porque não há capacidade de concepção e desenvolvimento de produto a montante.

Entrevista 6

A aproximação destes actores fomentada pela sua partilha de visões de rede e associada a um grupo forte de actores permitiu a criação e desenvolvimento da ACECIA. Desta aproximação, resultou num fortalecimento dos relacionamentos entre as unidades e no

desenvolvimento de um conjunto de competências indirectas e dinâmicas que lhes permitiu trabalhar em conjunto no desenvolvimento de soluções modulares. Na próxima sub-secção, são apresentados alguns resultados decorrentes da criação e desenvolvimento desta rede colectiva.

8.1.5.3. Os resultados na rede

Com a criação da ACECIA como rede colectiva, um dos resultados que todas as unidades esperavam consistia na criação e comercialização dos módulos para o automóvel, permitindo a mudança da sua posição no sistema industrial. No entanto, focar esta análise nos resultados produzidos pelo actor colectivo atendendo o seu objectivo seria apenas observar os seus resultados ao nível da rede. Como já foi referido no anteriormente, a análise dos resultados pode ir mais longe, incorporando os possíveis impactos provocados pelo actor colectivo, ao nível dos relacionamentos das unidades, bem como ao nível de cada actor.

No caso da ACECIA, a criação do novo actor colectivo procurou criar uma mudança na forma como as empresas se relacionavam com os construtores de automóveis, e deste modo, atingir o objectivo de alteração de posição. A concretização de resultados a este nível é mais visível na próxima secção aquando a discussão dos vários momentos que a ACECIA atravessou. No entanto, inicialmente verifica-se que toda a rede que rodeia o novo ACE identificou a sua criação como um passo lógico dentro do enquadramento industrial.

Ao nível dos relacionamentos entre as unidades industriais estabeleceu-se uma aproximação nunca até então verificada. Esta aproximação decorre naturalmente da intenção da ACECIA em induzir uma mudança de posição através de novas formas de combinação de actividades e recursos. Consequentemente, os actores envolvidos fortalecem os seus relacionamentos, cruzando as suas actividades com o intuito de desenvolver os módulos para o automóvel. Um exemplo desse fortalecimento foi o painel de porta revestidos a tecido desenvolvido entre a Simoldes e a Ipetex.

Para a produção deste módulo procedia-se, inicialmente, ao fabrico dos painéis em plástico, realizando-se posteriormente a colagem do tecido. No entanto, com o passar do tempo, a colagem do tecido ao plástico apresentava alguns problemas. Perante isto, os construtores exigiram uma resposta aos produtores deste módulo, e por conseguinte a Simoldes necessitou de rever todo o seu processo de produção. Para a resolução deste problema, a empresa contou com a ajuda da Ipetex que, como foi referido, trabalhava essencialmente com tecidos técnicos. Como resultado deste trabalho conjunto, surgiu um método inovador de injeção de plástico sobre tecido. Este processo permitiu que a colagem sobre o painel de porta fosse mais eficaz, tendo tido um forte sucesso junto dos construtores, começando a ser empregue em vários modelos de automóveis. Esta situação só foi possível, dado que as empresa conseguiram combinar, de uma forma inovadora as suas competências, transformando um dos seus processos produtivos. De referir que, para além das competências directas, foi também necessário o envolvimento das competências indirectas, na medida que só através destas seria possível o trabalho conjunto entre as duas empresas. Por fim, destaque-se que o conhecimento que a Ipetex também detinha sobre moldagem e prensagem foi também útil para todo o processo de desenvolvimento, destacando-se assim o papel de facilitador desempenhado pela capacidade de absorção no processo de desenvolvimento modular.

Por fim, foi também referido que os resultados da acção colectiva podem ser observados ao nível de cada actor. Reportando a um outro caso que, por uma questão de confidencialidade se apresenta de uma forma anónima, o desenvolvimento de uma tecnologia entre duas unidades da ACECIA, para além do módulo envolvido e do fortalecimento dos relacionamentos entre as partes, teve um impacto ao nível dos relacionamentos que um dos actores tinha com terceiros. A forma inovadora como as empresas da ACECIA estavam a desenvolver, não agradou a alguns dos clientes de uma das empresas envolvidas no ACE, tendo este optado pelo abandono da tecnologia desenvolvida. Este caso revela que uma acção desenvolvida pelo actor colectivo pode ter impactos surpreendentes nos relacionamentos que cada um dos actores tem com terceiros. Verifica-se também que, esta influência pode naturalmente ser mútua, dado que, relacionamentos de um determinado actor do grupo podem influenciar o comportamento deste actor na rede colectiva.

Em suma, esta análise do processo da acção colectiva permite compreender o modo como as visões de cada um dos actores promovem a criação de um novo actor colectivo na rede. O fortalecimento dos relacionamentos entre os actores envolvidos é um dos primeiros sinais visíveis de *networking* entre o novo grupo, e um primeiro passo para a nova posição no sistema industrial. Desta aproximação nasce um novo vector de mudança decorrente da recombinação das actividades e recursos dos actores envolvidos, que naturalmente vão produzindo os seus resultados. Estes podem ser analisados atendendo os vários níveis de análise: a rede, os relacionamentos entre as unidades e os actores envolvidos. Destes resultados podem mesmo surgir novas visões de rede, ou por seu turno, podem despoletar novas acções de *networking*, o que revela que a interdependência entre estes três elementos que foram aqui apresentados é constante, e sem ordem definida. Na próxima secção serão desenvolvidos alguns casos ilustrativos desta independência.

8.2. O desenvolvimento da ACECIA

A rede colectiva uma vez criada adquire uma vida própria. Como qualquer outro actor, estabelece, desenvolve e termina relacionamentos, influenciando as posições dos actores individuais que a compõe. Durante esta secção, apresentam-se dois exemplos onde se procura compreender a dinâmica das redes colectivas ao longo do tempo. Para esse efeito, recorre-se do processo de acção colectiva explorado no capítulo anterior, analisando a interdependência das visões de rede, *networking* e resultados na rede do novo actor colectivo. O primeiro exemplo surge quando dois dos elementos pertencentes à ACECIA entram em processo de falência, enquanto o segundo centra-se no processo do programa de contrapartidas como demonstração da aplicação do *networking* colectivo.

8.2.1. A reformulação do grupo

Um dos momentos críticos na vida da ACECIA ocorre quando dois dos seus accionistas saem do ACE. A Tavol, de acordo com a grande maioria dos entrevistados, foi uma empresa que teve um crescimento com um ritmo superior ao que a qualidade da sua

gestão permitia. No final da década de 90, começou a atravessar um período de dificuldades financeiras que culminou na sua falência.

A Taval acertou no projecto e teve um crescimento muito rápido. A própria gestão da Taval eventualmente foi surpreendida com a capacidade de crescimento da própria empresa e não evoluiu com a mesma qualidade.

Entrevista 6

Por seu turno, no caso da Plasfil os motivos que levaram à sua saída foram diferentes. Foi anteriormente argumentado que, embora a Plasfil e a Simoldes dominassem uma tecnologia semelhante, existia alguma especificidade no tipo de peças que ambas produziam. Isto fomentava o espírito de cooperação entre as unidades no desenvolvimento dos módulos para o interior do automóvel, enquanto noutras áreas subsistia um clima de competição. Esta situação exige aos intervenientes uma gestão de agendas cuidada, dado que, por um lado competiam, mas por outro, partilhavam um espaço comum de cooperação e desenvolvimento tecnológico.

Numa fase inicial de dinamização de uma rede de cooperação há uma coisa fundamental que é procurar que os níveis de concorrência entre as partes sejam muito inferiores aos níveis de potencial de cooperação. Acho que na fase inicial a Plasfil não deveria ter entrado. A questão da Plasfil – Simoldes independentemente das diferentes dimensões que cada uma delas tinha (...) o que aconteceu é que a médio prazo as mesmas apareceram a concorrer para os mesmos projectos. E quando acontecem a concorrer aos mesmos projectos criaram-se zonas de tensão entre as partes.

Entrevista 6

Este fenómeno foi referido no modelo de Brito (1996), recorrendo ao conceito de *vertical balkanization* de Wassenberg (1982), que defendia a possibilidade dos actores estabelecerem simultaneamente relacionamentos cooperativos a um nível, e competitivos noutra. Dentro da mesma lógica, recorda-se uma vez mais o conceito de ‘coopetição’ de Bengtsson e Kock (2000), que defendiam a ideia de que dois actores podem competir e cooperar em simultâneo, desde que, seja em diferentes áreas. No entanto, no caso da Plasfil e da Simoldes, a compatibilização das agendas não foi totalmente conseguida, nomeadamente, quando surge um projecto da Ford-Volkswagen para a qual ambas as unidades se assumiram como concorrentes. Este conflito de

interesses ditou um desgaste na relação que foi transversal a todos os níveis. Atendendo a importância e dimensão da Simoldes no grupo, a Plasfil acabou por sair da ACECIA.

Por fim, aproveitando o momento de reestruturação da ACECIA e por consequência do desalinhamento de expectativas entre as unidades industriais e os centros tecnológicos, o Inegi também deixa de ser accionista do ACE. Os próximos dois excertos, de um representante de um centro tecnológico e de uma das empresas da ACECIA, ilustram esta divergência.

(...) os centros tecnológicos e as instituições tecnológicas estão a anos-luz em Portugal daquilo que é uma instituição tecnológica normal num país da Europa. De agressividade (...). Tem de ter uma atitude comercial, tem de se mostrar, tem de se insinuar, tem de se disponibilizar. E naquela fase não era muito assim.
Entrevista 4

Havia uma preocupação das empresas industriais que estavam na ACECIA, (...) que esta constituísse um *lobby* do ponto de vista comercial nestas empresas designadamente por causa dos grandes projectos que se falava de estarem colocados no nosso país na área do sector automóvel e que era importante haver uma afirmação grande deste conjunto de empresas para que eles pudessem ter uma dinâmica comercial mais forte. E nós, (...) não tínhamos tanto essa preocupação, entendíamos essa preocupação mas, mais preocupados estávamos era com a necessidade de darmos passos concretos no sentido de desenvolver o tal módulo de interiores por forma de termos algo que pudesse servir de instrumento comercial para afirmação do consórcio.
Entrevista 8

Este afastamento quanto à postura dos centros tecnológicos que integravam a ACECIA sugere um desalinhamento das visões de rede de cada um dos actores envolvidos. Este, provavelmente atenuado aquando a constituição do projecto, foi tornando-se mais visível com o desenrolar dos projectos que a ACECIA ia promovendo. Neste caso, os resultados na rede obtidos pela ACECIA enquanto actor colectivo, influenciaram as visões de rede dos actores associados ao grupo, iniciando o processo de divergência.

A saída das unidades industriais coloca o grupo de empresas numa situação muito delicada. A ACECIA, até à data, não tinha conseguido concretizar o desenvolvimento e comercialização de um módulo completo para a indústria automóvel, situação que pode

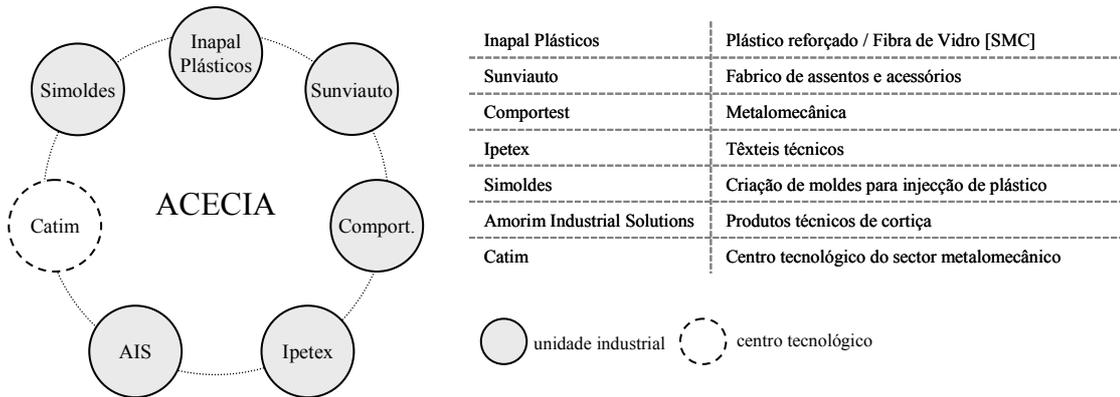
por em causa a própria existência da rede colectiva. Mas para além disto, coloca-se o problema da ausência de competências associadas as actividades metalomecânica, dado que esta é uma das actividades fundamentais para a produção de qualquer módulo. Com a saída das três unidades, a rede colectiva altera de uma forma significativa a composição dos seus relacionamentos, o que conduz inevitavelmente a uma alteração da sua posição como actor colectivo no sistema industrial. As visões de rede dos restantes actores são fortemente influenciadas, e fica evidente que a sobrevivência da ACECIA como rede colectiva dependeria do estabelecimento de novas parcerias.

<p>Ou tentamos encontrar alguém que de facto assumia connosco a parceria. Ou de facto acabamos o projecto. Isso foi uma altura crítica da ACECIA. Quase 50% dos associados saíram.</p> <p>Entrevista 2</p>
--

Também aqui, tornou-se fundamental a existência da massa critica de actores para a continuidade da rede colectiva. O grupo nuclear: Simoldes, Sunviauto e Ipetex permanecia e, juntamente com o Dr. Palma Féria, estabeleceram novos contactos e estenderam os convites a outras empresas produtoras de componentes. De referir que o momento de reestruturação foi aproveitado pelo núcleo duro para colmatar a ausência das competências perdidas, mas também para aumentar a variedade de actividades desenvolvidas pelo ACE.

Neste sentido, o convite à Comportest, um ACE composto por três unidades (Manuel Conceição da Graça, Incompol e Inapal Metal), surge na lógica de substituição da Tavol. No caso da Inapal Plásticos e da Amorim Industrial Solutions (AIS), os convites foram realizados atendendo a diversidade e complementaridade de competências do grupo. De referir que a Inapal Plásticos e a Simoldes, embora sejam duas empresas que trabalham com plástico dominam tecnologias diferentes apresentando um elevado grau de complementaridade no módulo para o automóvel. Assim, deste esforço emerge um novo grupo de empresas representado na Figura 8.3.

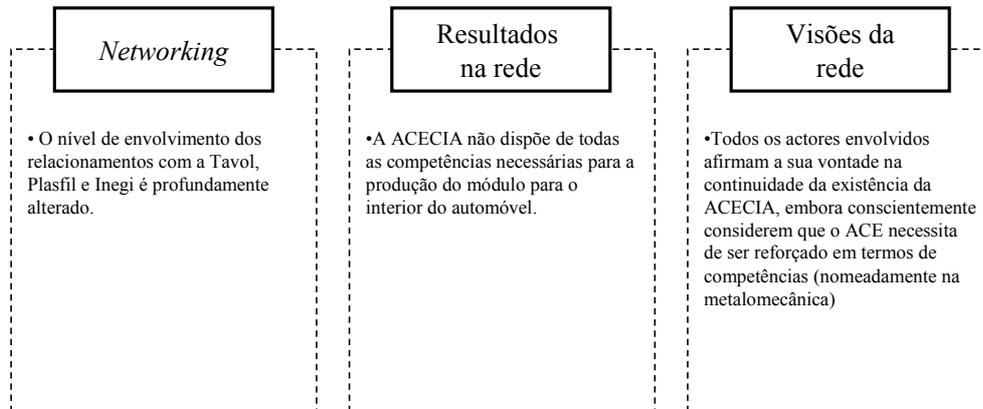
Figura 8.3. O novo corpo accionista da ACECIA



Fonte: ACECIA

Sintetizando, e como é ilustrado na Figura 8.4, a reformulação da ACECIA é um fenómeno que pode ser analisado através da interdependência das visões de rede, *networking* e resultados na rede.

Figura 8.4. A reformulação da ACECIA



Fonte: sistematização a partir do modelo de análise

O cessar das actividades dos dois elementos da ACECIA, particularmente o braço ‘metalomecânico’ do grupo, provocou uma alteração significativa na posição do actor colectivo. Esta situação trouxe novos elementos às visões de rede dos actores envolvidos, que perante a situação voltam a estar alinhados no sentido da continuidade do grupo e da necessidade do seu reforço. Estas perspectivas fomentam um conjunto de acções de *networking* que visam a mudança da situação. Mais concretamente, são estabelecidos novos relacionamentos, reformulando-se a rede colectiva. Foi esta

estrutura que deu um novo alento a todo um conjunto de projectos modulares de grande envergadura.

Todavia, e apesar da reformulação do grupo, os construtores de automóveis ainda não vêem a ACECIA como um único corpo, mas antes como um conjunto de empresas, cuja dimensão consolidada ainda não era suficiente para a considerar no desenvolvimento de projectos modulares. Este problema será debatido na próxima sub-secção.

8.2.2. O programa das contrapartidas

Com o passar dos anos, a ACECIA começou a compreender que apesar de ser constituída por um agrupamento de empresas, era ainda percebida pelos seus clientes como uma unidade de reduzida dimensão. As grandes multinacionais apresentavam algumas reservas relativamente à capacidade da ACECIA de desenvolver e comercializar componentes para o automóvel. Aliás, um dos sócios da ACECIA especulava que se esta fosse uma associação de empresas de maior dimensão e cuja nacionalidade fosse de um país como a França ou Alemanha, teria um sucesso estrondoso. E de facto, embora não totalmente nos mesmos moldes, a Sommer-Alibert e a Siemens formaram um ACE com objectivo da montagem da totalidade do *cockpit* do Octavia e do Skoda com grande sucesso (ACECIA, 1998). Esta percepção, bem presente nas visões de rede dos actores, era um sério obstáculo ao processo do desejado reposicionamento na rede industrial, de resto como é ilustrado pela opinião de alguns dos participantes da ACECIA.

Acho que a ACECIA apesar de inicialmente ter tido um impulso grande depois teve um deficit de imagem, essencialmente junto dos construtores. (...) Apesar de termos feito muita coisa estamos a falar de empresas muito grandes e (...) para haver realmente uma imagem dum fornecedor da indústria automóvel num construtor, a imagem tem de ser construída a 10-15 níveis. E isso não está de facto.

Entrevista 4

O problema da ACECIA é estar em Portugal e a empresa maior da ACECIA, que tem mais visibilidade e com maior capacidade de intervenção (...) não tem uma dimensão significativa.

Entrevista 5

De referir que estas visões de rede foram influenciadas pelos resultados de acções de *networking* passadas (ex: missões de marketing internacional). Durante os primeiros anos da ACECIA, promoveu-se um conjunto de visitas institucionais a multinacionais na Europa e no Oriente mas das quais não resultaram qualquer tipo de projecto modular (excepção feita ao projecto módulo de porta com a Daewoo mas que por motivos exteriores à ACECIA não se concretizou). Desenvolve-se assim a ideia, de que algo teria que ser realizado de modo a quebrar a percepção dos seus potenciais clientes, isto é, os construtores e outras OEMs globais.

Perante este problema, e atendendo ao lançamento de dois programas de contrapartidas pelo Estado português para aquisição de material militar (carros blindados e submarinos), a ACECIA decidiu procurar captar o máximo de valor destas contrapartidas. No contexto Europeu, sempre que se lança um concurso para a aquisição grandes empreendimentos militares (veículos, helicópteros, submarinos,...) ou civis (ferrovias, aviões,...), os governos nacionais exigem aos consórcios vencedores, um conjunto de contrapartidas num determinado valor. Dito de outro modo, o consórcio tem de garantir a realização de negócios com empresas nacionais no valor das contrapartidas apuradas. Assim, o Estado consegue que o esforço financeiro na aquisição da infra-estrutura, tenha um retorno directo (através da infra-estrutura adquirida) e indirecto através do impacto positivo sua indústria (Féria, 2000).

Desta forma, a ACECIA viu o programa de contrapartidas um excelente instrumento que poderia permitir uma maior aproximação a algumas OEMs (construtores ou fornecedores de primeira linha). Aproveitando o lançamento de dois concursos para material militar (submarinos e carros blindados), a ACECIA conseguiu obter contrapartidas junto de dois consórcios (estes são normalmente representados por uma empresa que assume o papel de facilitador do processo (Féria, 2000)). No primeiro caso, a Ferrostaal, que liderava o consórcio vencedor dos submarinos, teria que garantir o valor de contrapartidas usando a sua influência junto a cinco OEMs alemãs – a Daimler-Chrysler, Volkswagen, Ford Werke, Opel Europe e M.A.N. (ACECIA, 1998; Silva, 2001). No caso dos carros blindados, a ACECIA também obteve contrapartidas, e

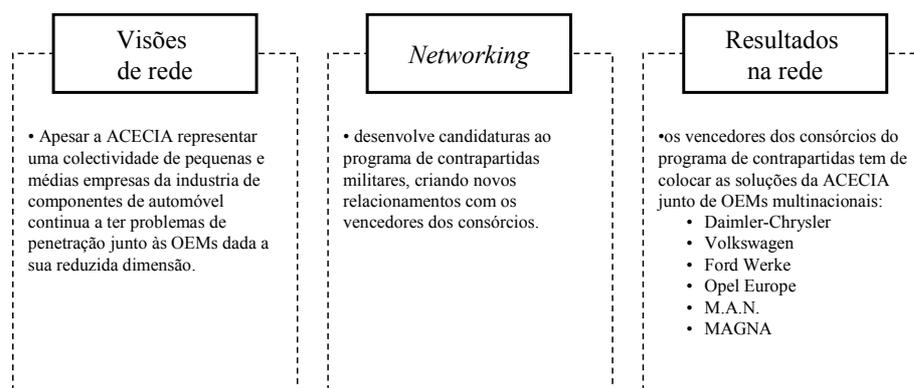
neste caso pretende chegar à a MAGNA International Europe, uma das grandes multinacionais de componentes automóveis.

De referir que o envolvimento da ACECIA no programa de contrapartidas foi classificado como exemplar. De acordo com o estudo sobre estes programas e as suas consequências práticas nas empresas, a ACECIA é destacada pelo facto de aproveitar estas contrapartidas para “desenvolver novos produtos e aceder a novos mercados, como também se posiciona estrategicamente junto de parceiros dominantes no mercado para poder aproveitar/absorver as tecnologias, as experiências, o know-how, que suportam a sua posição de líderes” (CISEP, 2005 p. 58).

Assim, a ACECIA viu as contrapartidas como “ (...) uma alavanca, uma maneira de chegar aos clientes com facilidade e apoiados” (Ent1) ou de acordo com um dos sócios: “ As contrapartidas serão uma via para chegar a esses clientes que precisamos” (Ent2). O envolvimento da ACECIA nestes programas, são acções de *networking* concretas que vão no sentido do objectivo de reposicionamento dos actores envolvidos, ou seja, é mais um exemplo de *networking* colectivo.

Neste processo das contrapartidas também se demonstra a importância das competências indirectas na rede colectiva. No processo de criação da rede colectiva foi salientado o papel das competências directas e indirectas, nomeadamente na importância que as últimas têm para o desenvolvimento de um módulo. Na construção de um módulo é preciso clarificar o modo como cada actor intervém no processo, na aplicação das suas competências directas. Contudo, os grandes construtores continuam a não ver a proposta da ACECIA como suficientemente forte. Assim, foi necessário, encontrar um meio que garanta o envolvimento da ACECIA no processo. Para isso, foram necessárias competências indirectas que permitissem que outros realizassem o papel de ligação com os grandes construtores. Neste ponto, o Dr. Palma-Féria é um dos actores mais importantes dado o seu conhecimento sobre o processo dos programas de contrapartidas, resultantes da sua experiência e contactos que detinha junto a organismos públicos, permitindo que a ACECIA obtivesse valores avultados das contrapartidas.

Figura 8.5. O programa de contrapartidas



Fonte: sistematização a partir do modelo de análise

Em síntese, e como é ilustrado na Figura 8.5., as visões de rede dos vários actores envolvidos confluem na perspectiva que a ACECIA, sendo uma unidade agregadora de várias empresas de pequena e média dimensão, originárias de um país com pouca tradição ao nível da indústria automóvel, continuava a ter dificuldades em conseguir concretizar o seu projecto modular junto dos construtores. Por conseguinte, falha o seu objectivo de alteração de mudança de posição na rede. A oportunidade encontrada para alterar esta situação, consistiu no programa de contrapartidas, estabelecendo relacionamentos próximos com os consórcios vencedores, e desta forma, garantir o acesso a OEMs multinacionais. O resultado desta acção traduziu-se no desenvolvimento de vários projectos, uns modulares e outros tecnologicamente mais especializados.

Os resultados na rede destas acções de *networking* podem ser verificados a vários níveis. Numa primeira instância, ao nível da rede colectiva, na medida que as contrapartidas abriram as portas para o desenvolvimento de alguns projectos modulares como é exemplo o módulo de assento. No entanto, a mesma acção permitiu que os actores da rede de uma forma individual tivessem acesso a contratos com OEMs para a produção de alguns componentes mais simples (que na ACECIA são designados de projectos ‘mercantilistas’). Estes dois níveis de impactos traduzem aquilo que na literatura é referido como funções dos relacionamentos (actor, relacionamento e rede), e vai também ao encontro da ideia de Ford et al. (2003) quando defende que os resultados na rede podem ter impactos em vários níveis. No exemplo das contrapartidas, verificase que teve impactos nos projectos que os actores individualmente puderam realizar

directamente com as OEMs, mas também concretiza a possibilidade de se realizar os módulos complexos o que pode ser apontado como um resultado da rede colectiva.

Por fim, não pode deixar de ser referida a importância que existência das contrapartidas tem para a manutenção do actor colectivo apesar da forma lenta com que se tornam visíveis os seus resultados. Os facilitadores permitiram que a ACECIA tivesse uma visibilidade junto das OEMs, que ficou demonstrado ser impossível esta estabelecer por iniciativa própria (as várias tentativas durante os seus primeiros anos, bem o demonstraram). O estabelecimento destes relacionamentos, provocou uma mudança significativa nas teorias de rede dos vários actores envolvidos, dado foram disponibilizados os meios que poderiam tornar possível a aproximação às grandes multinacionais para o automóvel. Porém, não pode ser ignorado o risco que pende sobre a integridade da ACECIA como um actor colectivo, dada a possibilidade de advirem projectos ‘mercantilistas’ para cada um dos actores envolvidos que poderão tornar o ACE num instrumento para aproveitamento individual dos seus actores.

8.3. Conclusão

Ao longo deste capítulo realizou-se o estudo do caso da ACECIA utilizando o enquadramento do modelo de análise apresentado anteriormente (cf. Capítulo 4). Durante o capítulo apresentaram-se as razões e condições que explicam a criação da rede colectiva demonstrando que, um conjunto de actores pode optar pela cooperação inter-organizacional colectiva como forma de induzir uma mudança da sua posição no sistema industrial.

As visões de rede dos actores alinham na perspectiva de que a alteração da posição no sistema industrial dificilmente poderá ser realizado por um só actor ou pelo mercado. De acordo com Richardson (1972) e como se demonstra no caso da ACECIA, a cooperação inter-organizacional é uma opção adequada quando os actores envolvidos detêm um conjunto de competências dissemelhantes que apresentam uma estreita complementaridade. Assim, através da coordenação próxima das actividades das

unidades, se fomenta a reestruturação da cadeia de actividades, alterando de forma significativa e sustentada a posição dos actores envolvidos.

Como consequência do maior envolvimento na rede colectiva, surge naturalmente um fortalecimento dos relacionamentos entre as unidades. Esta modificação surge como um primeiro passo na mudança da posição dos actores, que se tornará mais evidente ao longo das recombinações das actividades e recursos. Como foi argumentado no caso da ACECIA a aproximação dos actores permitiu a sua participação no desenvolvimento de módulos, contribuindo desta forma para o estabelecimento de relacionamentos directos com os construtores de automóveis.

No decorrer do próximo capítulo realizar-se-á uma síntese das principais conclusões apresentando de uma forma resumida as principais orientações teóricas deste trabalho. Em simultâneo são referidas as principais limitações deste estudo, bem como algumas pistas para futuros projectos de investigação.

CAPÍTULO 9
CONCLUSÕES

CAPÍTULO 9

CONCLUSÕES

9.0. Introdução

O objectivo principal desta dissertação foi procurar compreender o modo através do qual, um conjunto de actores pode alterar (ou preservar) a sua posição individual actuando colectivamente. Partindo do trabalho de Brito (1996; 2001) sobre a acção colectiva em redes industriais, discutiu-se a possibilidade desta mudança ou sustentação de posição, resultar de uma reestruturação colectiva das actividades realizadas pelos actores envolvidos, dando forma a um novo actor (colectivo) no sistema industrial. Esta nova perspectiva sobre as redes colectivas, associada a processos de reestruturação de actividades, sugere que este novo actor surge como uma alternativa de coordenação de actividades. Neste ponto, o modelo de análise, desenvolvido nesta dissertação, fundamenta-se no trabalho de Richardson (1972), para defender a necessidade das actividades envolvidas serem baseadas em competências dissemelhantes mas estreitamente complementares. Da envolvência de conceitos decorrentes da abordagem das redes industriais e das competências desenvolveu-se o modelo de análise que sustenta a denominada teoria das ‘redes colectivas baseadas em competências’ apresentado no Capítulo 4.

Para a sua aplicação empírica, optou-se pela discussão do caso da ACECIA, procurando compreender de que modo é que as redes colectivas emergem e evoluem ao longo do tempo. É objectivo deste capítulo apresentar uma síntese da análise do caso, destacando os principais contributos. Por seu turno, é realizada uma reflexão sobre as principais limitações da investigação realizada, apontando em paralelo algumas pistas para futuros trabalhos de campo.

9.1. Síntese da análise do caso

As duas questões de investigação tiveram um papel preponderante na definição das fronteiras da revisão de literatura. Foi já referido que este estudo baseou a sua análise

nos conceitos e teorias introduzidos pelo grupo IMP, tendo esta perspectiva sido denominada de abordagem de redes industriais. Dentro da vasta investigação já realizada por este grupo, foi atribuído um maior destaque ao modelo de acção colectiva em redes industriais introduzido por Brito (1996). Este trabalho foi pioneiro no estudo de actores colectivos sob o enquadramento da abordagem de redes industriais. Como já foi defendido, a importância destes conceitos é muito significativa, dado que o modelo desta dissertação consiste no estudo de um caso particular de rede colectiva. Enquanto o foco do modelo de Brito (1996; 2001) está na mudança pela hierarquização de um conjunto de ‘poderes fragmentados’ num só actor colectivo, nas ‘redes colectivas baseadas em competências’ a mudança surge pela reestruturação de um conjunto de actividades (dissemelhantes, mas estreitamente complementares) realizadas por um conjunto de actores. Este aspecto revelou a necessidade de se enriquecer a abordagem anterior com os conceitos e teorias da perspectiva das competências. Foi também objectivo deste trabalho, analisar a rede colectiva através de uma perspectiva mais dinâmica. Para esse efeito recorreu-se ao modelo de gestão na rede de Ford et al. (2003), onde a interdependência dos seus três elementos (visões de rede, *networking* e resultados na rede) permite explicar a evolução da rede colectiva.

Do cruzamento destas duas abordagens teóricas surge o modelo de análise que enquadrou o estudo do caso realizado no capítulo anterior. Esta opção metodológica encontra-se fundamentada no capítulo 5, decorrendo de uma reflexão que teve em consideração vários aspectos, nomeadamente: o enquadramento teórico da dissertação, a natureza das questões de investigação e outros determinantes externos. Partindo deste conjunto de princípios orientadores, realizou-se um estudo aprofundado sobre a ACECIA, dado ser um exemplo evidente de cooperação inter-organizacional.

Um conjunto de empresas dedicadas a uma área específica do interior do automóvel decidiu associar-se formando uma rede colectiva com o objectivo de conceber um módulo completo, comercializando-o directamente com as grandes OEMs. Esta intenção revela, de acordo com Johanson e Mattsson (1992), uma acção estratégica por parte dos participantes na rede colectiva, dado que, é através desta que pretendem, de uma forma sustentada, alterar a sua posição na rede. O modelo de análise reflecte duas

componentes. A primeira apresenta um conjunto de condições que devem coexistir para que a rede colectiva possa emergir (e desenvolver-se), enquanto a segunda sugere uma leitura do processo da acção colectiva através da interdependência de três elementos: visões de rede, *networking* e resultados na rede. A aplicação do modelo que agora se sintetiza foi realizada ao longo de três etapas da vida da ACECIA: a sua criação, a reformulação do grupo e a participação no programa das contrapartidas. Decorrente da análise realizada nestes três momentos, apresenta-se a síntese de todos os elementos.

- *Rede*

De acordo com a teoria da acção colectiva em redes industriais (Brito 1996, 2001), a existência de uma rede sócio-económica é uma das condições fundamentais para que a rede colectiva possa emergir. Nas ‘redes colectivas baseadas em competências’ esta condição torna-se mais estreita, dado que o objectivo dos actores consiste na alteração da sua posição na rede através da coordenação próxima de um conjunto de actividades dissemelhantes e estreitamente complementares. Assim, utilizando o conceito de Dubois (1998), exige-se que os actores envolvidos na rede colectiva pertençam a uma estrutura de actividades de um produto final. Desta forma, contrariamente ao que acontece no trabalho de Brito (1996;2001), muito dificilmente poderá ser formada uma ‘rede colectiva baseada em competências’, onde os actores realizem actividades semelhantes ou não relacionadas.

Tendo por base o caso da ACECIA, verifica-se que os actores envolvidos pertencem a uma rede de produtores de componentes que, na sua grande maioria, estão fortemente associados com o automóvel. Os relacionamentos existentes entre as unidades que formaram o actor colectivo assumiam na sua maioria uma natureza social não tendo existido até à data da criação da ACECIA nenhuma aproximação ‘económica’ relevante. Contudo, a existência dos relacionamentos não-económicos são determinantes para a constituição do actor colectivo, na medida que constituem uma base de conhecimento para a definição do grupo envolvido. No caso da ACECIA foi definido, desde cedo, que a sua área estaria relacionada com o interior do automóvel, pelo que se anteciparam as competências necessárias para o desenvolvimento dos módulos. Foi ainda definido um

plano prévio sobre quem deveria ser convidado a participar. Porém, decorrente de experiências passadas, alguns os actores procuram influenciar o processo de selecção das unidades. Assim, pode ser argumentado que o processo de selecção dos actores para o actor colectivo baseado em competências é, simultaneamente, influenciado pelas competências que se antecipa serem necessárias para a reestruturação das actividades, mas também, pela experiência passada que cada um dos actores incorpora.

- *O interesse comum*

A formação da rede colectiva tem como objectivo a mudança (ou preservação) da posição dos actores que a compõe. Enquanto o móbil subjacente ao modelo de Brito (1996) está centrado na mudança pela via da hierarquização, no caso das ‘redes colectivas baseadas em competências’ a mudança decorre da reestruturação de actividades do grupo envolvido. Este desejo de mudança é comum a todos os participantes na rede colectiva na medida que todos retiram benefícios desta alteração. Refira-se contudo, que a acção colectiva não poderá ser concretizada sem a colaboração activa de todos os actores envolvidos. Consequentemente, é importante que subsista ao longo da sua existência um forte alinhamento entre os actores envolvidos em torno do seu objectivo.

A ACECIA coloca em evidência a preocupação partilhada sobre a actual posição dos actores na rede, principalmente atendendo à mudança da política de fornecimento dos construtores que implicava uma redução do número de fornecedores. Simultaneamente, os construtores de automóveis delegavam nos seus fornecedores de primeira linha a produção de módulos completos para o automóvel, exercendo apenas o papel de integrador dos vários sistemas. Perante esta situação, as pequenas empresas nacionais de componentes mono-tecnológicas, com uma reduzida capacidade de engenharia e desenvolvimento tecnológico viam a sua posição deteriorar-se. Deste modo, a constituição de um grupo de empresas detentoras de competências diferentes mas que se complementam na concepção e produção de um módulo foi a solução encontrada.

- *Massa crítica*

A literatura da acção colectiva (Olson, 1965) refere que a possibilidade da existência de comportamentos oportunistas (*free-riding*) dificulta o desenvolvimento de qualquer acção colectiva. No entanto, Brito (1996; 2001) argumenta que a presença de uma massa crítica de actores com vontade mobilizadora e rica em recursos poderá ser suficiente para quebrar a inércia decorrente da presença desse risco. No caso das redes colectivas baseadas em competências, o *free riding* não decorre do facto de ser produzido um bem público no qual os actores podem aceder sem nada contribuir. A sua inércia surge da incerteza motivada pela aposta na reestruturação das actividades. É neste ponto que a presença de um conjunto de actores com vontade mobilizadora e com recursos pode desempenhar um papel fundamental na criação (e sustentação) da rede colectiva.

No caso da ACECIA a massa crítica de actores foi constituída por três unidades (Simoldes, Ipetex e Sunviauto) e pelo Dr. Palma Féria. Da análise deste grupo, verifica-se que todos os elementos apresentam recursos importantes para que a ACECIA fosse uma realidade. A presença do Dr. Palma Féria é, por si só, um recurso fundamental dado o seu vasto conhecimento sobre o sector. O seu envolvimento deu, desde muito cedo, a credibilidade e visibilidade que o projecto necessitaria, pelo que, a aproximação das empresas ao projecto se tornou mais seguro. Por seu turno, a Simoldes era também um elemento central, pela sua dimensão e experiência internacional. A sua presença também gerava confiança e foi um factor de dinamização em torno do novo actor colectivo. Por fim, a Sunviauto e a Ipetex apresentam competências fundamentais para o desenvolvimento dos módulos para os construtores. No primeiro caso, a sua importância fica evidente na criação do módulo de assento, enquanto a segunda, apesar da sua reduzida dimensão, demonstrou sempre um empenho determinante para o desenvolvimento de tecnologias em comum com os restantes parceiros. A forte mobilização deste grupo em torno do projecto foi determinante para a sobrevivência da ACECIA. Presente desde a sua fundação, este foi o grupo de actores que sobreviveu à reestruturação que ocorreu com a saída da Plasfil, Tavor e Inegi (já foi referido que o Catim, embora continue estatutariamente como membro da ACECIA, não tinha até à

data uma intervenção considerada relevante). Por fim, referia-se que dentro deste grupo, o Dr. Palma Féria foi sempre uma referência central. Respeitado por todos, desempenhou um importante papel de liderança ao longo do desenvolvimento do grupo. Contudo, para além das suas competências de liderança, o seu conhecimento sobre programas de contrapartidas foi determinante para que a ACECIA obtivesse sucesso nas candidaturas. De facto, foi graças às contrapartidas que os grandes projectos modulares começaram a dar os seus primeiros passos.

- *O problema de coordenação*

A solução protagonizada pela rede colectiva baseada em competências sugere que as unidades envolvidas coordenem entre si as suas actividades. Esta solução é suportada pelo trabalho de Richardson (1972), dado que, este argumenta que a cooperação inter-organizacional é o modo de coordenação mais adequado quando se verifica a existência de um conjunto de actividades dissemelhantes, mas estreitamente complementares. Por seu turno, a existência da complementaridade de actividades sugere que a competição entre as unidades nessas actividades é relativamente baixa, o que anima a cooperação entre as unidades (nomeadamente se for atendido o fenómeno de ‘coopetição’ na forma defendida por Bengtsson e Kock (2000)). Por fim, para que a coordenação das actividades seja uma realidade é necessário que as unidades desenvolvam a sua capacidade de absorção (Cohen e Levinthal, 1990), de modo a poderem potenciar a conjugação das várias actividades e recursos.

As unidades da ACECIA dominam actividades distintas mas estreitamente complementares no desenvolvimento do módulo de interior para o automóvel. Deste modo, a rede colectiva surge como solução de coordenação das várias actividades desenvolvidas pelos actores na prossecução do seu objectivo: a mudança de posicionamento dentro da indústria automóvel. Apesar da grande maioria das empresas dominar competências diferentes, existia no grupo inicial duas unidades que dominavam a tecnologia da injeção de plásticos. Esta situação exige às empresas uma articulação mais complexa das suas agendas, dado que poderão coexistir momentos de tensão decorrentes da sua competição, quando simultaneamente as empresas se

encontram a promover a cooperação entre as suas equipas. Estas situações, se não forem bem geridas, podem não ser sustentáveis no futuro (tendo sido esse precisamente o desfecho desta convivência entre os dois concorrentes, dado que, um deles acaba por se retirar).

Por fim, destaque-se a importância da capacidade de absorção das unidades envolvidas para o desenvolvimento modular. Em algumas unidades da ACECIA verificou-se que estas sabiam mais do que apenas as suas competências ‘nucleares’. Foram destacados os casos da Sunviauto, que detinham algum conhecimento sobre metalomecânica e a Ipetex que já lidava com moldes. A existência desse conhecimento, aumenta a capacidade das unidades para absorver e aplicar o conhecimento que vem do exterior, tendo facilitado o acesso da Ipetex ao problema da Simoldes.

- *O processo de acção colectiva*

Um conjunto de actores pertencentes a uma rede sócio-económica, partilhando um problema de posição no sistema industrial pode colectivamente coordenar, de forma próxima, um conjunto de actividades suportadas em competências dissemelhantes, mas estreitamente complementares. Contudo, para que isto seja possível é necessário que as visões de rede dos vários actores estejam alinhadas, isto é, as percepções dos actores envolvidos deve ser semelhante sobre o problema que as cerca. De facto, no caso da ACECIA a grande maioria dos actores percebe de forma semelhante, o problema comum que os afecta e a solução para a sua resolução.

Com a decisão de criar o novo actor colectivo, existe uma aproximação entre todos os actores envolvidos. Este fortalecimento dos relacionamentos, até então muitas vezes inexistentes, é um reflexo das primeiras acções de marketing aquando a constituição do grupo. As unidades verificam que, só através da conjugação das suas competências directas conseguem construir um módulo e, desta forma, alterar a sua posição na rede. Contudo, para que o módulo seja uma realidade todos os participantes devem desenvolver e aplicar as suas competências indirectas, procurando obter dos outros aquilo que eles próprios não conseguem desenvolver. Neste processo destaque-se o

papel das competências dinâmicas que também foram necessárias para o desenvolvimento dos módulos. A participação da Amorim Industrial Solutions com o seu ‘*corkrubber*’ no desenvolvimento do módulo de assentos foi um resultado de uma perspectiva dinâmica das competências do grupo. Estes desenvolvimentos são exemplos dos primeiros passos que o ACECIA realiza, e são consequência do natural maior envolvimento dos actores. Este fortalecimento está associado a um segundo elemento do processo de acção colectiva apresentado aqui como *networking* colectivo.

Destas acções de *networking* surgem resultados na rede que, no caso particular da ACECIA, seriam expectáveis que fossem os módulos para o interior do automóvel. Um exemplo de resultado que surgiu do grupo consistiu no desenvolvimento de uma tecnologia de injeção de plástico sobre tecido desenvolvido em parceria entre a Simoldes e a Ipetex. No entanto, estes resultados devem ser analisados de acordo com a função que desempenham para a rede, relacionamentos e actor. Utilizando o exemplo anterior, verifica-se que a introdução daquela inovação tecnológica pode ser assumida como um resultado para a rede. Por seu turno, verifica-se que o fortalecimento da relação entre estas duas unidades, que nunca tinham trabalhado em conjunto, tem consequências ao nível do seu relacionamento. Por fim, se for analisada a questão do programa de contrapartidas, verifica-se que esta acção de *networking* produziu resultados para a rede colectiva como um todo (de certo modo possibilitou o desenvolvimento do módulo de assentos) mas também trouxe resultados para cada um dos actores intervenientes (na medida que alguns dos projectos ‘mercantilistas’ beneficiaram as unidades de uma forma individual).

Finalmente, deve ser destacada a interdependência das visões de rede, *networking* e resultados na rede. Na ACECIA a saída da Taval e da Plasfil do grupo exigiu uma movimentação do grupo (*networking*) suportado na visão de rede dos actores remanescentes, resultando numa série de convites a outras empresas para que a ACECIA pudesse atingir os seus objectivos. Por seu turno, o referido programa de contrapartidas decorre das dificuldades de penetração junto dos potenciais clientes (resultado das missões realizadas). O maior envolvimento com o consórcio vencedor dos concursos, permitiu a ACECIA ter acesso a um conjunto de OEMs o que não acontecia até então.

Esta situação foi responsável pelo desenvolvimento de um dos módulos mais importantes da ACECIA: o módulo de assento. Argumenta-se assim, que embora não exista uma orientação predefinida, a rede colectiva vai evoluindo, atendendo à interdependência destes três elementos.

9.2. Síntese dos principais contributos

A contribuição mais relevante desta dissertação residiu na validação da hipótese sobre a possibilidade de se estender a aplicação do modelo de acção colectiva em redes industriais desenvolvido por Brito (1996; 2001), contextualizando-o num problema de posição de actores. Este trabalho exigiu algumas adaptações, resultando o modelo de análise denominado de ‘redes colectivas baseadas em competências’. Deste modo, surgiram dois pontos com particular relevo que de seguida são descritos.

A rede colectiva como entidade coordenadora de actividades

A primeira conclusão que se retira do estudo do caso da ACECIA é a possibilidade de um conjunto de actores perante um problema comum de alteração (ou preservação) da sua posição, poderem actuar conjuntamente formando um actor colectivo. Neste sentido, existe uma aproximação ao modelo de acção colectiva de redes industriais de Brito (1996; 2001). Este modelo sugere que a mudança ocorre através da hierarquização de todos os poderes fragmentados na rede num só actor. Noutras palavras, a mudança resulta do número e força dos actores envolvidos na acção colectiva.

Nas ‘redes colectivas baseadas em competências’, o problema comum encontra-se na posição de cada um dos actores, isto é, decorre dos relacionamentos que os actores têm e do papel que desempenham no sistema industrial. A concretização desta alteração de uma forma isolada é praticamente impossível. Contudo, para um conjunto de actores que dominem actividades dissemelhantes e estreitamente complementares, a solução pode residir na formação de uma rede colectiva. Aqui, a mudança de posição decorre do fortalecimento dos relacionamentos entre os actores envolvidos na rede colectiva, da qual pode resultar uma reestruturação da cadeia de actividades no sistema industrial.

A introdução da cooperação inter-organizacional trouxe consigo outros contributos relevantes, nomeadamente o papel das competências nas suas múltiplas vertentes. As competências directas são importantes no sentido que reflectem as diferentes actividades que cada um dos actores realiza. Todavia, a reestruturação das actividades, exige a presença e desenvolvimento de competência indirectas, isto é aquelas que permitem que os vários actores interliguem a suas competência internas com aquelas que se encontram no exterior. Por fim, para que novas formas de combinação de actividades e recursos possam emergir, é necessário considerar as competências envolvidas numa perspectiva dinâmica apostando na inovação. Serão estas competências dinâmicas que permitem explorar novos caminhos necessários para a alteração (ou preservação) da posição dos actores envolvidos.

A interdependência das visões de rede, networking e resultados na rede.

Por seu turno, foi propósito deste trabalho compreender o modo como as redes colectivas evoluem ao longo do tempo. O ponto de partida desta análise consistiu na ideia de que não existe nenhum padrão pré-estabelecido para o desenvolvimento do actor colectivo na rede. No decorrer da análise do caso da ACECIA demonstrou-se que também as redes colectivas podem ser analisadas como um produto da interdependência das visões de rede dos actores, do *networking* colectivo e dos resultados produzidos. Inicialmente, verificadas determinadas condições, sublinhou-se que o alinhamento das visões de rede fomentou a criação de uma rede colectiva. Esta permitiu uma maior aproximação entre os actores envolvidos (*networking* colectivo) de modo que fossem desenvolvidos os módulos completos para a indústria automóvel (resultados na rede). Esta interdependência surge sistematicamente ao longo do tempo, tendo sido demonstrada em diversos momentos na vida da ACECIA: reestruturação do grupo e no processo de candidatura da associação ao programa de contrapartidas.

Para além da contribuição teórica expressa no modelo conceptual das redes colectivas baseadas em competências, o facto de se ter aplicado uma derivação do modelo de acção colectiva em redes industriais numa indústria diferente daquela realizada com o estudo de Brito (1996; 2001), pode também ser destacado como uma contribuição

relevante deste estudo. Neste ponto, esta dissertação não se apresenta como única, dado que actualmente existem outros estudos sobre esta temática que também foram aplicados em diferentes indústrias (cf. Komppula, 2000; Correia, 2005; Westerlund 2005).

9.3. Limitações do estudo realizado e pistas para investigações futuras

A qualidade de um trabalho de investigação encontra-se, na sua grande maioria, dependente de algumas limitações que ocorrem durante a sua execução. A clarificação destas limitações torna-se fundamental, dado que, permite uma avaliação mais justa da qualidade das suas conclusões. As limitações deste estudo estão fortemente indexadas às restrições de tempo do investigador. O projecto desta dissertação foi realizado em regime de tempo parcial. Esta restrição teve consequências que inevitavelmente condicionaram o trabalho realizado, nomeadamente na exploração do caso analisado.

Esta situação influenciou o número de entrevistas realizadas para o projecto, nomeadamente a actores que não estivessem directamente relacionados com o ACE, que poderiam eventualmente enriquecer a análise. Neste ponto refira-se a dificuldade em obter acesso a um dos sócios da ACECIA (Amorim Industrial Solutions) que poderia indiciar a existência de algumas lacunas relevantes de dados. Porém, a demonstrada consistência no discurso de todos os sócios faz prever que a ausência dessas entrevistas não causou um dano maior.

Por seu turno, outra limitação que o estudo apresenta está na dificuldade de acesso a alguns respondentes que poderiam enriquecer a explicação sobre o que aconteceu, nomeadamente, na saída da Taval e da Plasfil. Nestes casos, a obtenção de apenas uma versão da história dos acontecimentos poderá enviesar as conclusões obtidas. Contudo, dados os princípios éticos enunciados no Capítulo 5, acredita-se que este tema seria sempre polémico pelo que se optaria por não explorar com a riqueza que mereceria.

Por fim, são aqui identificadas algumas pistas para futuras investigações. A primeira sugere que esta investigação seja replicada a outras redes colectivas baseadas em

competências, procurando obter um maior enriquecimento teórico e coerência do modelo de análise apresentado.

A segunda sugestão consiste no acompanhamento longitudinal de um caso de uma forma mais próxima procurando compreender mais profundamente a dinâmica de um actor colectivo. Neste trabalho, já foi dado um primeiro passo no entendimento desta dinâmica mas fica ainda pouco evidente a interacção nos diferentes níveis (individual e colectivo) da interdependência dos elementos visões de rede, *networking* e resultados na rede.

Finalmente, a terceira pista decorre da procura de uma maior integração entre a abordagem das competências e a perspectiva das redes industriais do IMP. Assim, seria interessante, a procura de uma maior compreensão sobre o papel das competências no desenvolvimento das redes colectivas, bem como o estudo dos seus impactos na determinação das fronteiras das redes colectivas.

REFERÊNCIAS BIBILOGRÁFICAS

Referências Bibliográficas:

- ACECIA (1997), "Relatório e Contas", ACECIA, Lisboa.
- ACECIA (1998), "Relatório e Contas", ACECIA, Lisboa.
- ACECIA (1999), "Relatório e Contas", ACECIA, Lisboa.
- Anderson, J. C., H. Håkansson e J. Johanson (1994), "Dyadic Business Relationships Within a Business Network Context", *Journal of Marketing*, Vol. 58, Nº 4, pp. 1-14.
- Araújo, L. e S. Mouzas (1997), "Competition and cooperation in vertical marketing systems", *Relationships and Networks in International Markets*, Gemunden, G., Ritter, T. e Walter, A. (Eds.), pp. 145-165, Oxford: Elsevier Science.
- Araújo, L., A. Dubois e L.-E. Gadde (2003), "The Multiple Boundaries of the Firm", *Journal of Management Studies*, Vol. 40, Nº 5, pp. 1255-1277.
- Axelsson, B. (1992), "Corporate strategy models and networks - diverging perspectives", in *Industrial Networks: A New View of Reality*, Axelsson, B. e G. Easton (Eds.), pp. 184-204, London: Routledge.
- Bengtsson, M. e S. Kock (2000), "'Coopetition" in Business Networks - To Cooperate and Compete simultaneously", *Industrial Marketing Management*, Vol. 29, 411-426.
- Brandenburger, A. e B. Nalebuff (1996), *Co-opetition: A revolutionary mindset that combines competition and cooperation in the marketplace: the game theory strategy that's changing the game of business*, London: Harper Collins Business
- Brito, C. M. (1996), *Collective Action in Industrial Networks*, Tese de Doutoramento, University of Lancaster, Lancaster.
- Brito, C. M. (1999), "Issue-based nets: a methodological approach to the sampling issue in industrial networks research", *Qualitative Market Research: An International Journal*, Vol. 2, Nº 2, pp. 92-102.
- Brito, C. M. (2001), "Towards an institutional theory of the dynamics of industrial networks", *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol. 16, Nº 3, pp. 150-166.

- Brito, C. M. e L. Araújo (1993), "A Model of Collective Action in Industrial Networks", comunicação apresentada na 13ª Conferência do IMP, Lyon.
- Callon, M. (1986), "Some Elements of a Sociology of Translation: Domestication of the Scallops and the Fishermen of St. Brieuc Bay", in *Power, Action and Belief: a New Sociology of Knowledge?*, J. Law (Eds.), pp. 196 – 223, London: Routledge and Kegan Paul.
- Camacho, J. F. (2004), "Caracterização Portuguesa - do Conhecimento à Acção", in *A Indústria Automóvel Portuguesa: Explorar o Desafio dos AutoInteriores*, Camacho, J. F., P. C. Ferrão e A. C. Rodrigues (Eds.), pp. 209-217, Porto: CEIIA.
- Chorincas, J. (2002), "O Cluster Automóvel em Portugal", Ministério das Finanças - Departamento de Prospectiva e Planeamento.
- CISEP (2005), "Estudo das Contrapartidas - relatório final", CISEP.
- Cohen, W. e D. A. Levinthal (1990), "Absorptive Capacity: a new perspective on learning and innovation", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35, pp. 128-152.
- Correia, R. (2005), *Marketing Turístico: Uma abordagem de rede*, Dissertação para a obtenção do grau de Mestre em Ciências Empresariais, Faculdade de Economia da Universidade do Porto, Porto.
- Dowding, K. (1995), "Model or Metaphor: A Critical Review of the Policy Network Approach", *Political Studies*, Vol. 43, pp. 136-158.
- Dubois, A. (1998), *Organising Industrial Activities Across Firm Boundaries*, London: Routledge.
- Dubois, A. e L. Araújo (2004), "Research methods in industrial marketing studies", in *Rethinking Marketing: Developing a new understanding of markets*, Håkansson, H., Harrison, D. e Waluszewski, A. (Eds.), pp. 207- 227, Chichester: John Wiley & Sons.
- Dubois, A. e L.-E. Gadde (2002), "Sistematic combining: an Abductive Approach to Case Research", *Journal of Business Research*, Vol.55, pp. 553-560.
- Easton, G. (1992), "Industrial Networks: a review", in *Industrial Networks: A New View of Reality*, Axelsson, B. e G. Easton (Eds.), pp. 3-27, London: Routledge.

- Easton, G. (1995), "Methodology and Industrial Networks", in *Business Marketing: An Interaction and Network Perspective*, Möller, K. e D. Wilson (Eds.), pp. 411-492
Boston: Kluwer Academic Publishers.
- Easton, G. (1998), "Case Research as a Methodology for Industrial Networks: A Realist Apologia", in *Network Dynamics in International Marketing*, Möller, K. e D. Wilson (Eds.), pp. 411-492, Oxford: Elsevier Science
- Easton, G. e L. Araújo (1992), "Non-Economic Exchange in Industrial Networks", in *Industrial Networks: A New View of Reality*, Axelsson, B. e G. Easton (Eds.), pp. 62-84, London: Routledge.
- Eisenhardt, K. M. (1989), "Building Theories from Case Study Research", *Academy of Management Review*, Vol. 14, Nº 4, pp. 532-550.
- Féria, L. P. (1997), "Da competitividade dos produtos à competitividade dos sistemas: o Caso dos Componentes para a Indústria Automóvel", *Economia & Prospectiva*, Vol. 1, Nº 3, pp. 101-113.
- Féria, L. P. (1999), "A História do Sector Automóvel em Portugal (1985-1995)", GEPE - Gabinete de Estudos e Prospectiva Económica do Ministério da Economia.
- Féria, L. P. (2000), "As Contrapartidas das Aquisições Militares - Instrumento de Desenvolvimento Económico", GEPE - Gabinete de Estudos e Prospectiva Económica do Ministério da Economia.
- Féria, L. P. (2006), "Lições da Azambuja," *Exame*, Vol. 268, pp. 74-78.
- Ford, D., L.-E. Gadde, H. Håkansson e I. Snehota (Eds.) (2003), *Managing Business Relationships*, Chichester: John Wiley & Sons.
- Ford, D., H. Håkansson e J. Johanson (1986), "How do companies interact?" *Industrial Marketing and Purchasing*, Vol. 1, Nº 1, pp. 26-41.
- Gadde, L.-E., L. Huemer e H. Håkansson (2003), "Strategizing in industrial networks", *Industrial Marketing Management*, Vol. 32, pp. 357-364.
- Gadde, L.-E. e I. Snehota (2000), "Making the Most of Supplier Relationships", *Industrial Marketing Management*, Vol. 29, pp. 305-316.

- Håkansson, H. (Ed.) (1982), *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods: An Interaction Approach*, Chichester: John Wiley & Sons.
- Håkansson, H. (1987), *Industrial Technological Development: A Network Approach*, London: Croom Helm.
- Håkansson, H. (1992), "Evolution processes in industrial networks", in *Industrial Networks: A New View of Reality*, Axelsson, B. e G. Easton (Eds.), pp. 129- 144, London: Routledge.
- Håkansson, H. e D. Ford (2002), "How should companies interact in business networks", *Journal of Business Research*, Vol. 55, pp. 133-139.
- Håkansson, H. e B. Henders (1995), "Network Dynamics: Forces and Processes Underlying Evolution and Revolution in Business Networks" in *Business Marketing: An Interaction and Network Perspective*, Möller, K. e D. Wilson (Eds.), pp. 139-154, Boston: Kluwer Academic Publishers.
- Håkansson, H. e J. Johanson (1988), "Formal and informal cooperation strategies in international industrial networks", in *Cooperative Strategies in International Business*, Contractor, F. and P. Lorange (Eds.), pp. 369-379, Mass.: Lexington Books.
- Håkansson, H. e J. Johanson (1992), "A Model of Industrial Networks", in *Industrial Networks: A New View of Reality*, Axelsson, B. e G. Easton (Eds.), pp. 28-34, London: Routledge.
- Håkansson, H. e A. Lundgren (1995), "Industrial Networks and Technological Innovation", in *Business Marketing: An Interaction and Network Perspective*, Möller, K. e D. Wilson (Eds.), pp. 291-320, Boston: Kluwer Academic Publishers.
- Håkansson, H. e I. Snehota (1989), "No Business is an Island: the network concept of business strategy", *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 5, N° 3, pp. 187-200.
- Håkansson, H. e I. Snehota (Eds.) (1995), *Developing Relationships in Business Networks*, London: Routledge.
- Håkansson, H. e A. Waluszewski (2002), *Managing Technological Development: Ikea, the environment and tecnologia*, London: Routledge.

- Halinen, A., A. Salmi e V. Havila (1999), "From Dyadic Change to Changing Business Networks: An Analytical Framework", *Journal of Management Studies*, Vol. 36, Nº 6, pp. 779-795.
- Halinen, A. e J.-Å. Törnroos (2005), "Using case methods in the study of contemporary business networks", *Journal of Business Research*, Vol. 58, Nº 9, pp. 1285-1297.
- Hardin, G. (1968), "The Tragedy of the Commons", *Science*, Vol. 162, Nº 1243-1248.
- Harrison, D. e G. Easton (2002), "Collective Action in the Face of International Environmental Regulation", *Business Strategy and the Environment*, Vol. 11, pp. 143-153.
- Holm, D. B., K. Eriksson e J. Johanson (1999), "Creating Value Through Mutual Commitment to Business Network Relationships", *Strategic Management Journal*, Vol. 20, pp. 467-486.
- INTELI (Eds.) (2003), *A Indústria Automóvel - Realidades e Perspectivas*, Porto: CEIIA.
- Johanson, J. e L.-G. Mattsson (1985), "Marketing investments and market investments in industrial networks", *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 2, pp. 185-195.
- Johanson, J. e L.-G. Mattsson (1992), "Network Positions and Strategic Action - An analytical framework", in *Industrial Networks: A New View of Reality*, Axelsson, B e Easton, G. (eds.), pp. 205-217, London: Routledge.
- Komppula, R. (2000), "The representative role of an Issue-Based Net within a regional tourism network", comunicação apresentada na 16ª Conferencia do IMP, Bath.
- Loasby, B. J. (1998a), "The concept of capabilities", in *Economic Organization, Capabilities and Co-ordination*, Foss, N.J. e Loasby, B. J. (Eds.), pp. 163-182, London: Routledge.
- Loasby, B. J. (1998b), "The organisation of capabilities", *Journal of Economic Behaviour & Organization*, Vol. 35, pp. 139-160.
- Lobo, Â. e M. Melo (2002), "O Automóvel: Um Cluster (Globalmente) Inovador", GEPE - Gabinete de Estudos e Prospectiva Económica do Ministério da Economia.

- Lorenzoni, G. e A. Lipparini (1999), “The leveraging of interfirm relationships as a distinctive organizational capability: a longitudinal study”, *Strategic Management Journal*, Vol. 20, pp. 317-338.
- Lundgren, A. (1992), “Coordination and mobilisation processes in industrial networks”, in *Industrial Networks: A New View of Reality*, Axelsson, B. e G. Easton (Eds.), pp. 144-165, London: Routledge.
- Marwell, G. e P. Oliver (1993), *The Critical Mass in Collective Action: a Micro-Social Theory*, New York: Cambridge University Press.
- Mattsson, L.-G. (1985), “An Application of a Network Approach to Marketing: Defending and Changing Market Positions”, in *Changing the Course of Marketing: Alternative Paradigms for Widening Market Theory, Research in Marketing* (supplement 2), Dholakia, N. e J. Arndt (Eds.), pp. 263-288, Greenwich: JAI Press.
- Meyer, J. V. (2004), “Estudo Prospectivo em Autointeriores: Evolução do produto, Materiais e Tecnologias na Próxima Geração de Automóveis”, in *A Indústria Automóvel Portuguesa: Explorar o Desafio dos AutoInteriores*, Camacho, J. F., P. C. Ferrão e A. C. Rodrigues (Eds.), pp. 235-252, Porto: CEIIA.
- Möller, K., A. Rajala e S. Svahn (2005), “Strategic business nets – their type and management”, *Journal of Business Research*, Vol. 58, pp. 1274-1284.
- Mota, J. (2000), *Relacionamentos Industriais como Mecanismos de Coordenação de Competências: casos da indústria de moldes para plásticos*, Tese de Doutoramento, Faculdade de Economia da Universidade do Porto, Porto.
- Mota, J. e L. M. de Castro (2002), “The Role of Relationships in the Development of Firm's Capabilities: Evaluating and Acting on a Portfolio of Customers”, comunicação apresentada na 18ª Conferência do IMP, Dijon.
- Mota, J. e L. M. de Castro (2003), "Connecting Capabilities through Technological Centres", comunicação apresentada na 19ª Conferência do IMP, Lugano.
- Nelson, R. R. e S. G. Winter (1982), *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Cambridge, MA: The Belknap Press of Harvard University Press.

- Oliver, P., G. Marwell e R. Teixeira (1985), "A Theory of the Critical Mass, I Interdependence, Group Heterogeneity, and the Production of Collective Action", *American Journal of Sociology*, Vol. 91, Nº 3, pp. 522-556.
- Oliver, P., G. Marwell e R. Teixeira (1988), "The Paradox of Group Size in Collective Action: A Theory of the Critical Mass", *American Sociological Review*, Vol. 53, Nº 1-8.
- Olson, M. (1965), *The Logic of Collective Action*, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Penrose, E. (1959), *The Theory of the Growth of the Firm*, Oxford: Basil Blackwell.
- Porter, M. (1985), *Competitive Advantage*, New York: Free Press.
- Ramos, C., D. Ford e P. Naudé (2005), "Developing Network Pictures as a Conceptual Device", comunicação apresentada no 1º Encontro do IMP Journal, Oslo.
- Rhodes, R. A. W. (1990), "Policy Networks: A British Perspective", *Journal of Theoretical Politics*, Vol. 2, Nº 3, pp. 293-317.
- Richardson, G. B. (1972), "The organisation of industry", *The Economic Journal*, Vol. 82 (September), pp. 883-896.
- Richardson, G. B. (1998), "Some principles of economic organisation", in *Economic Organization, Capabilities and Co-ordination: Essays in honour of G.B. Richardson*, Foss, N. J. e Loasby, B. J. (Eds.), pp. 44-61, Routledge, London.
- Ritter, T. e D. Ford (2004), "Interactions between suppliers and customers in business markets", in *Rethinking Marketing: Developing a new understanding of markets*, Håkansson, H., Harrison, D. e Waluszewski, A. (Eds.), pp. 99-116, Chichester: John Wiley & Sons.
- Rolo, T. (2001), *Contributo para a análise dos factores críticos de sucesso para a dinamização da cooperação inter empresarial*, Dissertação para a obtenção do grau de Mestre em Engenharia e Gestão de Tecnologia, Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa.

- Roseira, C. (2005), *O Impacto da Gestão de Fornecedores no Desempenho das Empresas Industriais*, Tese de Doutoramento, Faculdade de Economia da Universidade do Porto, Porto.
- Ryle, G. (1949), *The Concept of Mind*, London: Hutchinson.
- Selada, C. e J. R. Felizardo (2002a), “Da produção à Concepção - Meio Século de História Automóvel em Portugal”, in *Engenho e Obra*, Heitor, M., Brito, J. e Rollo, M. (Eds.), Lisboa: Dom Quixote.
- Selada, C. e J. R. Felizardo (2002b), "A Indústria Automóvel Portuguesa perante uma Encruzilhada."
- Silva, J. P. T. (2001), *Utilização de contrapartidas associadas a grande compras na dinamização da inovação tecnológica: Uma metodologia de estruturação de casos*, Dissertação para a obtenção do Grau de Mestre em Engenharia e Gestão de Tecnologia, Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa.
- Strauss, A. e J. Corbin (1990), *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques*, London: Sage.
- Teece, D. J., G. Pisano e A. Shuen (1997), "Dynamic Capabilities and Strategic Management", *Strategic Management Journal*, Vol. 18, Nº 7, pp. 509-533.
- Thorelli, H. B. (1986), "Networks: Between Markets and Hierarchies", *Strategic Management Journal*, Vol. 7, pp. 37-51.
- Waarden, F. V. (1992), "Emergence and Development of Business Interest Associations. An Example from The Netherlands", *Organization Studies*, Vol. 13, Nº 4, pp. 521-562.
- Wassenberg, A. (1982), “Neo-Corporatism and the Quest for Control: The Cuckoo Game.”, in *Patterns of Corporatist Policy-Making*, Lehmbruch, G. e Schmitter, P. (Eds.), pp. 83-108 , London: SAGE Publications.
- Westerlund, M., R. Rajala e K. Möller (2005), “Divergent Roles of Collective Action in Software Business”, comunicação apresentada na 21ª Conferência do IMP, Rotterdam.

- Wilkinson, I. e L. Young (1994), "Business Dancing - the Nature and Role of Inter-firm Relations in Business Strategy", *Asia - Australia Journal of Marketing*, Vol. 2, N° 1, pp. 67-79.
- Wilkinson, I. e L. Young (2002), "On Cooperating: Firms, relations and networks", *Journal of Business Research*, Vol. 55, pp. 123-132.
- Yin, R. K. (1994), *Case Study Research: Design and Methods*, London: SAGE Publications.

ANEXOS

Anexo 1 – Guião de entrevista para os sócios da ACECIA

A1) Contextualização da empresa

A1.1) Como descreveria o actual posicionamento da [empresa]?

A1.2) Quais são os seus principais relacionamentos (ao nível de clientes, fornecedores ou parcerias)? Como os descreveria? Há quanto tempo é que os tem?

A2) Análise do cenário prévio à criação da ACECIA

A2.1) Qual era a sua visão da indústria de componentes automóvel antes da criação da ACECIA?

A2.2) Na sua opinião esta visão contribuiu de algum modo para a emergência da ACECIA? Porquê?

A2.3) Considera que esta visão era partilhada por todos os membros da ACECIA?

A2.4) Relativamente aos restantes sócios da ACECIA:

A2.4.1) Tinha algum relacionamento com alguns dos outros sócios da ACECIA antes da sua criação?

A2.4.2) Se sim, há quanto tempo é que esse relacionamento existe e como surgiu?

A2.4.3) Como descreve esse relacionamento?

A3) Análise do processo de criação da ACECIA

A3.1) Como é que surgiu a ACECIA? Como é que se desenrolou o processo da sua criação?

A3.2) Porque é que decidiu associar-se à ACECIA? Porque é que continua seu accionista?

A3.3) Qual é o seu papel na ACECIA? Que contributos é que trouxe para a ACECIA?

A3.5) Teve que realizar algum tipo de adaptação para poder trabalhar com a ACECIA? Quais? Como surgiu? Pode dar exemplos?

A3.6) Teve alguma influência em alguma adaptação realizada por um sócio da ACECIA?

A3.7) Participaria na ACECIA caso esta tivesse a participação de um concorrente? Porquê?

A3.8) Como descreveria o actual relacionamento que tem com a ACECIA e os seus sócios?

A3.9) Quais foram as principais consequências que a empresa sentiu com a associação à ACECIA ao longo do tempo?

A3.10) Na sua opinião, a percepção que outros (clientes, fornecedores, etc.) têm da [empresa] foi alterada? Porquê?

A4) As actividades da ACECIA

A4.1) Até à data, quais foram os projectos desenvolvidos em colaboração com a ACECIA?

A4.2) Quais dos projectos considera ter sido mais relevante para a [empresa]? Porquê?

A4.3) Por projecto:

A4.3.1) Como surgiu esse projecto?

A4.3.2) Quem foi envolvido e porquê?

A4.3.3) Quais foram os recursos e actividades que cada actor trouxe para cada projecto? Como se desenrolou essa atribuição?

A4.3.4) Quais foram as competências mais importantes para o desenrolar do projecto?

A4.3.5) Quem é que liderou o projecto? Como é que se desenrola a coordenação do projecto?

A4.3.6) Atendendo o objecto final desse projecto, como descreveria a complementaridade das competências envolvidas? Porquê?

A4.3.7) A partilha de competências no desenrolar dos projectos era realizada sem restrições? Porquê? Pode dar um exemplo?

A4.3.8) Que tipo de adaptações, é que foram realizadas pela [empresa]? E pelos outros sócios?

A4.3.9) Como avalia a dificuldade de integração das diferentes actividades?

A4.3.10) Durante o projecto considera que houve alguma aplicação ou desenvolvimento inovador das suas competências? Pode descrever algum exemplo?

A4.3.11) Quais foram na sua opinião as principais consequências que este projecto trouxe para o seu posicionamento?

A5) Análise da reformulação accionista da ACECIA

A5.1) Porque é que estes três elementos saíram da ACECIA?

A5.2) Quais foram as principais consequências para a ACECIA e para si?

A5.3) Quais foram na sua opinião as principais consequências da incorporação dos novos membros para o posicionamento da ACECIA? E para o seu posicionamento?

A6) O impacto do programa de contrapartidas

A6.1) Considera que a ACECIA se encontra numa situação de dependência face ao programa de contrapartidas?

A6.2) Quais foram na sua opinião as consequências da participação no programa de contrapartidas para o posicionamento da ACECIA? E para o posicionamento dos seus membros?

Anexo 2 – Guião de entrevista para peritos

B1) Análise do cenário prévio à criação da ACECIA

B1.1) Qual era a sua visão da indústria de componentes automóvel antes da criação da ACECIA?

B1.2) Na sua opinião, esta visão contribuiu de algum modo para a criação da ACECIA? Porquê?

B1.3) Considera que esta visão era partilhada por todos os membros da ACECIA?

B1.4) Relativamente aos sócios da ACECIA:

B1.4.1) Como descreveria os relacionamentos entre os sócios da ACECIA antes da sua criação?

B1.4.2) Há quanto tempo é que esses relacionamentos existiam e como surgiram?

B1.4.3) Qual era a posição que cada um destes associados ocupava no sector de componentes de automóvel na altura da criação da ACECIA?

B2.3) Análise do processo de criação da ACECIA

B2.1) Como é que surgiu a ACECIA? Como é que se desenrolou o processo da sua criação?

B2.2) Quais os motivos que levaram à criação da ACECIA? São esses os mesmos motivos que justificam a hoje a existência da ACECIA?

B2.3) Qual é o papel que cada sócio tem na ACECIA?

B2.4) Que contributos é que trouxeram para a ACECIA?

B2.5) Alguns dos sócios teve que realizar algum tipo de adaptação para trabalhar com a ACECIA? Quais? Como surgiu? Pode dar exemplos?

B2.6) Algum sócio conseguiu influenciar uma adaptação de outro sócio?

B2.7) Na sua opinião este ACE poderá ter a participação de sócios concorrentes?

B2.8) Quais foram as principais consequências para os sócios com a associação à ACECIA ao longo do tempo?

B3) As actividades da ACECIA

B3.1) Até à data, quais foram os projectos desenvolvidos pela a ACECIA?

B3.2) Quais dos projectos considera ter sido mais relevante? Porquê?

B3.3) Por projecto:

B3.3.1) Como surgiu esse projecto?

B3.3.2) Quem foi envolvido e porquê?

B3.3.3) Quais foram os recursos e actividades que cada actor trouxe para cada projecto?
Como se desenrolou essa atribuição?

B3.3.4) Quais foram as competências mais importantes para o desenrolar do projecto?

B3.3.5) Quem é que liderou o projecto? Como é que se desenrola a coordenação do projecto?

B3.3.6) Atendendo o objecto final desse projecto, como descreveria a complementaridade das competências envolvidas? Porquê?

B3.3.7) A partilha de competências no desenrolar dos projectos era realizada sem restrições? Porquê? Pode dar um exemplo?

B3.3.8) Que tipo de adaptações, é que foram realizadas pelos sócios?

B3.3.9) Como avalia a dificuldade de integração de competências diferentes?

B3.3.10) Durante o projecto considera que houve alguma aplicação ou desenvolvimento inovador das competências dos sócios? Pode descrever algum exemplo?

B3.3.11) Quais foram na sua opinião as principais consequências que este projecto trouxe para o posicionamento dos sócios?

B4) Análise da reformulação accionista da ACECIA

B4.1) Porque é que estes três elementos saíram da ACECIA?

B4.2) Quais foram as principais consequências para a ACECIA da saída destes elementos?

B4.3) Quais foram na sua opinião as principais consequências da incorporação dos novos membros para o posicionamento da ACECIA?

B5) O impacto do programa de contrapartidas

B5.1) Considera que a ACECIA se encontra numa situação de dependência face ao programa de contrapartidas?

B5.2) Quais foram na sua opinião as consequências da participação no programa de contrapartidas para o posicionamento da ACECIA? E para o posicionamento dos seus membros?

Anexo 3 – Principais associações colectivas do sector

Associações de Investigação e Desenvolvimento	
Inteli	O INTELI é um centro de investigação de políticas industriais com enfoque na inovação em sectores estratégicos nacionais, como são exemplos: o sector automóvel, a aeronáutica e as energias eólicas. A associação promove o desenvolvimento e avaliação de tecnologia industrial, inovação, investigação, criação e disseminação de informação estratégica e busca de soluções com base no conhecimento. No caso particular do sector automóvel, o INTELI envolve-se na captação de projectos de investimento, traduzindo-se concretamente no denominado “projecto P3” cujo objectivo era trazer para Portugal o desenvolvimento e produção de um veículo destinado a nichos de mercado. Deste modo, permitiria o envolvimento de empresas nacionais em todas as fases da cadeia de valor procurando a consolidação de competências ao nível de engenharia e o desenvolvimento de produto. No decorrer do empenho do INTELI no desenvolvimento do projecto P3, foi criado o Centro de Engenharia e Desenvolvimento do Produto (CEDP), bem como foi desenvolvido um programa integrado para o apoio da indústria de componentes de automóvel (projecto INAUTO).
CEIIA	O CEIIA - Centro para a Excelência e Inovação na Industria Automóvel é criado em Dezembro de 1999 e surge como uma forma de suprir as lacunas das empresas nacionais ao nível do desenvolvimento das competências de engenharia e de desenvolvimento de produto. Decorre do projecto INAUTO, o CEIIA é composta por estruturas tecnológicas e universitárias, apoiando-se em organismos públicos, associações empresariais e empresas industriais. O seu foco está centrado na competitividade da indústria automóvel, promovendo a cooperação entre as várias estratégias empresariais e as políticas públicas. Para este efeito, o CEIIA foi dotado de várias competências desde à concepção de veículos à produção de protótipos.
Formauto (Centro de formação)	Localizado na AutoEuropa este centro, equipado com as melhores tecnologias, tem com objectivo central formar novos quadros para esta empresa. Na realidade, este esforço de formação não se esgota totalmente na AutoEuropa, estando actualmente este centro a prestar serviços a outras organizações. O investimento deste centro foi suportado pela AutoEuropa e pelo IEF – Instituto do Emprego e Formação Profissional.
CENTIMFE	O CENTIMFE - Centro Tecnológico da Indústria de Moldes e Ferramentas Especiais foi criado em 1991 e está directamente ligado à indústria de moldes. É uma instituição de utilidade pública sem fins lucrativos, cujo objectivo é apoiar o desenvolvimento técnico e tecnológico da indústria de moldes.
INEGI	O INEGI – Instituto de Engenharia Mecânica e Gestão Industrial surge em 1986 com o objectivo de estabelecer uma ligação entre a universidade e a indústria nas áreas de inovação e transferência de tecnologia com o fim último do aumento da competitividade

	da indústria. Durante os seus 20 anos de existência desenvolveu inúmeros projectos em vários sectores dentro dos quais o sector automóvel.
INETI	O INETI - Instituto Nacional de Engenharia e Tecnologia Industrial é um instituto de investigação, demonstração e desenvolvimento tecnológico cuja missão é promover a interligação entre a ciência e tecnologia com o tecido empresarial. Dentro do sector automóvel o instituto participou de uma forma activa em vários projectos como é exemplo o PROTAP – ‘Projecto para o Desenvolvimento Tecnológico da Indústria Automóvel’.
IPN	O IPN – Instituto Pedro Nunes – Associação para a Inovação e Desenvolvimento em Ciências e Tecnologia foi criada em 1991 e tem como principal objectivo promover a inovação e transferência de tecnologias entre o meio científico e o tecido industrial. O trabalho é essencialmente realizado com as empresas, onde se procura implementar soluções de base tecnológica para resolver os seus problemas.
IDIT	O IDIT – Instituto de Desenvolvimento e Inovação Tecnológica actua nas áreas de investigação e desenvolvimento experimental, assistência técnica e formação.
AgilTec	O AgilTec – Centro de Engenharia e Tecnologia para a produção Ágil e Eco-Eficiente tem como missão promover a competitividade nacional estabelecendo uma ponte entre as comunidades científica e industrial. Procura atingir este objectivo trabalhando com as empresas no sentido da inovação dos seus produtos, aumento da agilidade e optimização dos seus sistemas produtivos. O seu foco de actuação tem sido a indústria de componentes de automóvel, moldes e ferramentas especiais, sectores intensivos de utilização tecnológica.

Institutos e departamentos universitários	
Instituto Superior Técnico	Dentro do Instituto Superior Técnico existem vários departamentos cujas actividades estão directamente relacionadas com o sector automóvel. São exemplos os IN+ (centro de estudos em inovação, tecnologia e políticas de desenvolvimento) e o STM (secção de tecnologia mecânica).
Universidade do Minho	A Universidade do Minho criou um mestrado na área dos polímeros, sendo uma unidade de investigação relevante de uma forma directa para a indústria dos moldes e de uma forma indirecta para a indústria automóvel. Pela importância que a indústria de moldes representa para esta área, a universidade criou um pólo de investigação na zona da Marinha Grande.
Universidade de Coimbra	Dentro do departamento de engenharia mecânica da faculdade de ciências e tecnologia da Universidade de Coimbra surgiram vários grupos de investigação que tem desenvolvido vários trabalhos em diferentes áreas. São exemplos: o Grupo de Construções Mecânicas, o Grupo de Controlo, Robótica e Gestão e o Grupo de Tecnologia.

Escola Superior de Tecnologia de Setúbal	Esta escola superior pertence ao Instituto Politécnico de Setúbal. Tem desenvolvido a sua actividade na área da engenharia mecânica automóvel.
---	--

Associações Institucionais	
AFIA	A AFIA - Associação de Fabricantes para a Indústria Automóvel, é uma associação criada em 1979, que representa nacional e internacionalmente os fornecedores para a indústria automóvel. Com sede no Porto, é uma associação privada sem fins lucrativos que foi inspirada numa proposta governamental que apostava na indústria automóvel. É objectivo da associação representar e defender os interesses dos seus associados, isto é, o seu progresso técnico e económico.
ACAP	A ACAP - Associação do Comércio Automóvel de Portugal tem uma longa história de associativismo. Esta associação foi uma herdeira directa da Associação de Classe Industrial de Vehículos e Artes Correlativas cujo alvará data do dia 18 de Dezembro de 1910. Durante a vigência do Estado Novo a associação muda a sua designação várias vezes, culminando no pós 25 de Abril de 1975 na nomenclatura actual. Os objectivos da associação estão fortemente ligados à defesa dos seus associados, e são realizáveis através de um relacionamento pró-activo junto das entidades governativas, promoção de acessória informativa e formativa e dinamização e promoção do sector junto da opinião pública.

Fonte: sistematização própria

Anexo 4 – Os sócios da ACECIA – breve apresentação

Simoldes	<p>Operação industrial: Fabricação de moldes para injeção de plástico.</p> <p>A Simoldes foi criada em 1959 e, desde então, apostou numa estratégia de crescimento, realizando investimentos de uma forma contínua. A partir da década de 90, a indústria automóvel assume a grande parte da sua facturação e, como consequência, o grupo decide realizar investimentos em novas unidades que vão ao encontro das necessidades dessa indústria. Actualmente, é considerada uma das líderes europeias na área de injeção de plásticos, sendo composta por 6 empresas em Portugal e uma no Brasil.</p>
Sunviauto	<p>Operação industrial: Fabricação de assentos.</p> <p>Localizada em Pedroso, esta multinacional foi criada em 1969. É uma empresa que produz assentos e seus acessórios para a indústria automóvel, autocarros e comboios. É actualmente detida por um dos maiores grupos industriais portugueses – o grupo Mota-Engil. Apresenta um quadro de pessoal de 1 850 trabalhadores e atingiu em 2004 um volume de negócios de 86 milhões de euros. Desde de 2002, a empresa deu passos significativos no caminho da internacionalização através da aquisição de empresas (ex: Alemanha e França) ou através de crescimento orgânico criando unidades em vários países (ex: Marrocos e Espanha).</p>
Ipetex	<p>Operação industrial: Tecidos não-tecidos (ou tecidos técnicos)</p> <p>A Ipetex, criada em 1964, é uma empresa produtora de têxteis técnicos e de componentes para o interior do automóvel. Particularmente para esta indústria, cujo peso na facturação atinge aproximadamente 35% do seu total, a Ipetex produz interfaces para moldagem, revestimentos, insonorizantes, painéis de porta, tectos e componentes para assentos.</p>
Amorim Industrial Solutions (AIS)	<p>Operação industrial: Produtos técnicos de cortiça</p> <p>A AIS é uma empresa do grupo Amorim - um dos líderes mundiais em produtos de cortiça. O grupo Amorim tem realizado um forte investimento em inovação promovendo actividades de I&D nos produtos de cortiça. Como consequência desta orientação surge em 1999 a AIS, agregando as várias empresas que estavam envolvidas no desenvolvimento de um dos produtos mais inovadores da empresa – o <i>CorkRubber</i>. Este produto consiste numa mistura de grânulos de cortiça com cortiça natural e sintética, sendo largamente utilizada na indústria automóvel que explora as suas características elásticas, de forte isolamento sonoro e de redução de vibrações.</p>
Inapal Plásticos	<p>Operação industrial: Plástico reforçado / Fibra de Vidro [SMC]</p> <p>A Inapal Plásticos é uma empresa produtora de componentes em materiais compósitos SMC (<i>sheet moulding compound</i>) e LFT (<i>long fiber thermoplastics</i>) para a indústria automóvel. A sua tecnologia difere da tecnologia de plásticos apresentada pela Simoldes, dado que esta utiliza a injeção enquanto a primeira domina a tecnológica de compressão e extrusão/compressão.</p>

Comportest	<p>Operação industrial: Metalomecânica</p> <p>A Comportest – Companhia Portuguesa de Estampagem, ACE é considerada o maior estampador de metal nacional. O seu núcleo accionista é actualmente composto por três estampadores concorrentes: Manuel Conceição da Graça, Incompol e Inapal Metal. Os seus principais objectivos centram-se no aproveitamento de sinergias entre os seus elementos, para o desenvolvimento de novas competências na área de concepção e desenvolvimento de produto, exploração do mercado nacional e no fabrico de ferramentas.</p>
Catim	<p>O Catim é um centro de apoio tecnológico à indústria metalomecânica, assumindo-se como uma instituição privada de utilidade pública, sem fins lucrativos. Criada em 1986, representa uma agregação de interesses de empresas industriais e organismos públicos. A sua missão consiste na contribuição para a inovação e competitividade da indústria nacional da metalomecânica e sectores afins ou complementares desenvolvendo actividades de consultoria e prototipagem.</p>

Fonte: sistematização própria