

Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

As estratégias de cooperação e a
performance das empresas portuguesas de
base tecnológica: o caso Inova-Ria

Nelson Wei Ki Chang

Tese submetida como requisito parcial para obtenção do grau de
Doutor em Gestão
Especialidade em Gestão Global, Estratégia e Desenvolvimento Empresarial

Novembro, 2014

Composição do Júri:

Presidente:

Doutor Jorge Lengler, por delegação do Reitor do ISCTE-IUL

Vogais:

Doutora Maria José Aguliar Madeira da Silva – Professora Auxiliar da Universidade da Beira Interior

Doutor Pedro Fernandes da Anunciação – Professor Coordenador do Instituto Politécnico de Setúbal

Doutor Hugo Emanuel Sales Cruz Pinto – Professor Auxiliar convidado da faculdade de Economia da Universidade do Algarve

Doutor Nelson José dos Santos António - Professor Catedrático do ISCTE-IUL

RESUMO

O objetivo geral do presente estudo é descrever as estratégias de cooperação entre empresas de base tecnológica relacionadas em rede e analisar os efeitos dessas estratégias no seu desempenho de acordo com a perspectiva dos próprios atores. A metodologia do estudo de caso revelou-se a mais adequada para este efeito, combinando-se técnicas de entrevista com a consulta e a pesquisa documental. A Inova-Ria, sediada em Aveiro, foi selecionada como o caso a estudar. A intenção foi investigar os efeitos referidos em empresas de base tecnológica. A metodologia de análise adotada foi a análise de conteúdo, com recurso ao programa informático Maxqda 10.

Os dados sugerem que a Inova-Ria é uma rede com uma forte relação com o contexto regional, nomeadamente, pela estreita ligação que mantém com os *stakeholders* Universidade de Aveiro e Câmara Municipal de Aveiro. A força dessa ligação deriva da tradição das relações entre estas duas últimas entidades e a PT Inovação, a qual, devido à sua capacidade em atrair outras empresas, provocou a criação da rede. Devido a esta capacidade de atração, as empresas que se associaram à rede estabelecem relações principalmente com esta empresa. Os principais efeitos dessas relações no desempenho dos diferentes atores são a participação em projetos conjuntos e a transferência de conhecimento.

Conclui-se, portanto, que os efeitos das relações de cooperação no desempenho das empresas integradas na rede são determinados em grande medida pelas suas competências nucleares, que podem não coincidir com as competências nucleares das empresas que recorrem à subcontratação.

Palavras-chave: rede industrial, atores, atividades, recursos, competências, cooperação, desempenho.

Classificação L10; L25

ABSTRACT

The main goal of this study is to describe the strategies of cooperation between technology-based companies in the context of a business network and analyze the effects of these strategies on their performance according to the actors' perspective. The methodology of the case study proved to be the most suitable for this purpose, combining interview techniques with document consultation and research. Inova-Ria, based in Aveiro, was selected as case study. The intention was to investigate the referred effects in technology-based companies. Data were analyzed by using the method of content analysis, to which end we were aided by the computer program Maxqda 10.

Data suggest that Inova-Ria is a network with a strong relationship with the regional context, in particular, by maintaining close liaison with stakeholders like the University of Aveiro and the Câmara Municipal de Aveiro. The strength of this connection comes from the tradition of relations between the latter two entities and PT Inovação, which, due to their ability to attract other companies, caused the creation of the network. Due to this ability to attract, companies that have joined the network establish relationships especially with this company.

We conclude, therefore, that the effects of cooperation in the performance of companies in the network are determined largely by their core competencies, which may not coincide with the core competencies of the companies that resort to sub-contracting.

Keywords: business network, actors, activities, resources, competencies, cooperation, performance.

JEL Classification: L10; L25

AGRADECIMENTOS

Na realização deste trabalho contámos com a colaboração de várias entidades e pessoas. Queremos deixar aqui o nosso grato reconhecimento a todos os intervenientes que tornaram possível a elaboração deste trabalho. Foram muitas as pessoas e responsáveis das empresas da Inova-Ria bem como a sua Direção que desde o início se prontificou em nos auxiliar na elaboração deste estudo. O nosso profundo agradecimento.

Este trabalho só se tornou possível graças ao apoio incondicional, sugestões e encorajamento do Professor Doutor Nelson dos Santos António, que nos momentos críticos soube e foi capaz de estar sempre presente. O meu agradecimento especial.

ÍNDICE

1. Introdução	1
2. Revisão da literatura	6
2.1. Cooperação e desempenho em redes industriais	7
2.1.1. As redes industriais: definição, características e contexto de teorização	8
2.1.2. A Cooperação: posicionalidade, interação e estratégia negocial.....	17
2.1.3. O Desempenho em rede: competências, recursos e eficácia negocial.....	37
2.2. Limitações dos estudos anteriores e construção das proposições do presente ...	61
3. Metodologia.....	69
3.1. Problema e objetivos do estudo	69
3.2. Seleção do caso.....	74
3.3. Identificação das unidades de estudo.....	76
3.4. Instrumentos de recolha de dados	81
3.5. Métodos de análise dos dados.....	85
3.6. Critérios de fiabilidade do processo de investigação.....	87
4. Resultados.....	89
4.1. A Inova-Ria e os seus contextos.....	89
4.1.1. A Câmara Municipal de Aveiro: o seu papel na Inova-Ria.....	94
4.1.2. A Universidade de Aveiro: o seu papel na Inova-Ria	99
4.1.3. A Inova-Ria: contexto interno	101
4.2. As relações de cooperação dentro da Inova-Ria.....	119
4.2.1. Relações externas formais	120
4.2.2. Relações externas informais	126
4.2.3. Relações internas formais.....	127

4.2.4. Relações internas informais.....	133
4.3. Efeitos das relações de cooperação no desempenho das empresas	153
4.3.1. Participação em projetos comuns	154
4.3.2. Acesso à formação.....	159
4.3.3. Integração num cluster de inovação e de competências	162
4.3.4. Aumento das oportunidades de negócio intra e extra-rede.....	163
4.3.5. Benefícios sociais e financeiros (saúde, economia de escala).....	165
4.3.6. Apoio à internacionalização	167
4.3.7. Contribuição para o emprego qualificado	168
4.3.8. Angariação de clientes para além da PT Inovação	169
4.3.9. Credibilidade financeira	170
4.3.10. Atração de investimento	171
5. Discussão	189
6. Conclusões	205
7. Referências bibliográficas.....	209

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Procedimento percorrido para enquadrar teoricamente o objeto de estudo.....	6
Figura 2 - Tipos de alianças e respetivas operações estratégicas	9
Figura 3 - Elementos principais do modelo interativo	10
Figura 4 - Modelo ARA	13
Figura 5 - Modelo ARA em pormenor	14
Figura 6 - As Cinco forças que moldam a competição industrial	21
Figura 7 - Matriz de análise dos efeitos das relações	24
Figura 8 - Níveis de relacionamento e de gestão das redes	25
Figura 9 - Representação da imersão social de uma rede industrial com diferenciação da força dos vínculos entre os atores.....	33
Figura 10 - Interação hipotética entre a cooperação entre empresas e as condições de troca	38
Figura 11 - Operacionalização das normas discretas no quadro relacional.....	41
Figura 12 - Integração das variáveis da relação e o processo da sua evolução	42
Figura 13 – Gestão dos elementos do conhecimento numa empresa	47
Figura 14 - Quadro básico para a percepção da qualidade de uma dinâmica das relações de negócios	50
Figura 15 - Matriz de posição competitiva.....	59
Figura 16 – Relação entre as perspetivas teóricas explicativas do desempenho das empresas em redes	60
Figura 17 - Desenho do estudo	76
Figura 18 – Modelo tripla-hélice para a inovação.....	92
Figura 19 - As fronteiras da Inova-Ria.....	118
Figura 20 - Relações internas formais entre os atores da Inova-Ria	131
Figura 21 - Níveis motivacionais para as empresas se associarem à Inova-Ria.....	176

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 – As dez normas que regem as trocas	40
Tabela 2 – Evolução das relações entre empresas	44
Tabela 3 – Apresentação das unidades de estudo.....	77
Tabela 4 – Correspondência entre as categorias de análise e as perguntas do guião da entrevista.....	83
Tabela 5 – Avaliação da qualidade da investigação	88
Tabela 6 – Descrição e resultados das relações entre a autarquia, a universidade e a rede.....	117
Tabela 7 – Classificação dos tipos das relações internas da Inova-Ria.....	120
Tabela 8 – Relações externas formais com a Universidade de Aveiro	125
Tabela 9 – Tipos de relações internas informais e de vínculos criados entre os atores	149
Tabela 10 – Efeitos da cooperação no desempenho das empresas.....	153
Tabela 11 – Efeitos das relações de cooperação no desempenho das empresas	172
Tabela 12 – Perceção dos efeitos de rede por cada um dos atores	173
Tabela 13 – Análise da concordância entre as motivações para aceder à rede e os efeitos de rede.....	177
Tabela 14 – Avaliação dos efeitos da Inova-Ria no desempenho dos atores	186
Tabela 15 – Análise estrutural da avaliação da Inova-Ria	188

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo A – Guião da entrevista realizada aos actores integrados na Inova-Ria	256
Anexo B – Guião da entrevista realizada ao representante da Inova-Ria.....	258
Anexo C – Guião da entrevista realizada à Câmara Municipal de Aveiro	259
Anexo D – Sistema de códigos gerado pelo Maxqda 10	260
Anexo E – Estatutos da Inova-Ria	262
Anexo F – Regulamento Interno da Inova-Ria	272
Anexo G – Código de Conduta da Inova-Ria	279

1. Introdução

Embora as redes industriais existam desde que há indústria (Pearson e Richardson, 2003; Wilson e Popp, 2003; Halinen e Törnroos, 2005), a sua rápida evolução – tanto em número como na forma e na complexidade –, especialmente a partir de meados da década de 70 do século XX, justifica que se fale numa “nova realidade” (Axelsson e Easton, 1992), ou num “novo paradigma” (Achrol, 1997; Borgatti e Foster, 2003; Halinen e Törnroos, 2005) da organização industrial ou empresarial. Por se tratar de uma evolução rápida e relativamente recente, o estudo das redes apresenta-se como um desafio importante para os investigadores (Elo et al., 2010). Eventualmente, a “fraqueza metodológica” (Elo et al., 2010) devida à pouca coerência da programática de investigação sobre redes industriais (Kilduff e Brass, 2010), ajude a explicar o escasso número de estudos realizados sobre o tema em Portugal (Falcão, 2008), especificamente, sobre redes de empresas de base tecnológica. Este facto motiva que tomemos a rede industrial como um objeto de estudo merecedor de especial atenção (Sobral e Carvalho, 2003; Falcão, 2008). O presente estudo pretende contribuir para diminuir aquela escassez ao mesmo tempo que procura contribuir para conhecermos melhor o problema dos efeitos das relações de cooperação no desempenho das empresas de base tecnológica integradas numa rede através da descrição e análise das variáveis das relações de cooperação e do desempenho das empresas, tratando-se, portanto, de uma investigação orientada para a prática (cf. Dul e Hak, 2008).

A característica que distingue a *network approach* de outras abordagens de gestão industrial e empresarial é a centralidade das relações sociais na determinação do modo como as organizações se adaptam às mudanças dos contextos sociais e históricos. As relações sociais determinam a sobrevivência das organizações na atualidade e assumem-se como as principais vias de comunicação entre os seus ambientes internos e o meio externo devido à capacidade que têm de fazer fluir o conhecimento entre parceiros estratégicos, visto que, em redes industriais, o conhecimento não é detido por ninguém em particular, mas é cocriado (Nonaka, 1994; Alvesson, 2004; Pitelis, 2009;

Ramaswamy, 2011) e “paira no ar”, como já lembrava Alfred Marshall (1920). A força das relações sociais encontra-se no seu carácter informal (Granovetter, 1973). As relações informais adquirem importância especial porque facilitam a capacidade de absorção (Cohen e Levinthal, 1990) de informação, potenciando, desse modo, as capacidades da indústria (Eisenhardt e Martin, 2000). Estas capacidades são dinâmicas, uma vez que permitem às empresas construir e reconfigurarem as suas competências internas e externas (Ritter, 1999) para lidarem com as mudanças do ambiente externo (Teece et al., 1997), que são contínuas, com o fito de atingirem e manterem vantagens competitivas sustentáveis. A necessidade de flexibilização da estratégia das empresas no contexto do mercado dinâmico (cf. Alderson e Cox, 1948) tornou o *planeamento* a longo prazo (Porter, 1985, 1987) desajustado (Mintzberg, 1994a, 1994b, 1994c; Aktouf, 2008) apelando sobretudo à *intuição* (Duggan, 2010) e à *visão* estratégica (Prahalad e Hamel, 1994), uma vez que o valor dos recursos modifica-se no tempo e no espaço (Collis e Montgomery, 2008), mais ou menos rapidamente. A capacidade de adaptação à mudança é um imperativo estratégico cujo ónus pertence à própria empresa (North et al., 2005; Cardeal e António, 2012), daí que esta deva estar em constante transformação e, portanto, a estratégia deva ter uma natureza processual, de modo a manter-se continuamente nova e dinâmica (Porter, 1991) adaptando-se, assim, às diferentes forças competitivas (cf. Porter, 1979, 1997, 2008). A inovação estratégica e organizacional ocupa o centro das preocupações do desenvolvimento industrial atual ao ponto de se falar de uma “revolução industrial silenciosa” (Prahalad e Hamel, 1994). Os principais impactos desse tema nas organizações consistem na realização de alianças e redes, a delimitação de novos modelos de liderança, a estruturação informal, e a mudança do foco da administração da empresa para a emergência (cf. Grant, 2005, citado por Cardeal, 2010: 19) dos eventos (Elo et al., 2010). A centralidade das contingências forçou o pensamento estratégico a integrar as organizações no tempo e no espaço, assumindo-se que, por força da dinâmica dos mercados, as empresas não podem ignorar a sua inscrição histórica e geográfica (cf. North, 1955).

As redes adequam-se ao dinamismo da “vida” das organizações e comportam-se como “quasi-organizações” (Håkansson e Snehota, 1995; Håkansson e Ford, 2002) ou atores coletivos (Burns e Flam, 1987; Brito, 2001), e funcionam como sistemas adaptativos complexos (Ford et al., 1998; Wilkinson e Young, 2002) estruturados onde as linhas/relações entre os nodos/atores (Håkansson e Ford, 2002) assumem diversas

qualidades, conforme o tipo de cooperação que se pretenda instituir entre as empresas e os efeitos de rede (cf. Parto, 2008) que se procurem. Estes efeitos são determinados pelo modo como as relações são realizadas, daí que a eficácia das relações determina o desempenho das organizações.

O modo como as empresas gerem as relações entre si dentro de uma rede para obterem vantagens competitivas sustentáveis constitui o objeto do nosso estudo. Interessa-nos, portanto, procurar a resposta para a pergunta: como é que as relações entre as empresas de base tecnológica organizadas em rede resultam em vantagens competitivas? Em correspondência com esta questão, a finalidade deste estudo consiste em descrever as estratégias de cooperação entre empresas de base tecnológica relacionadas em rede e analisar os efeitos dessas estratégias no seu desempenho de acordo com a perspectiva dos próprios atores. O objeto de estudo desdobra-se, assim, em duas dimensões principais: i) as estratégias de cooperação entre empresas e ii) os seus efeitos no desempenho das mesmas. Daqui derivam, então, duas questões secundárias: a) como se caracterizam as estratégias de cooperação entre as empresas de base tecnológica relacionadas em rede?; b) quais as vantagens competitivas percebidas pelos atores que resultam dessas estratégias?

Para investigarmos este problema, adotámos a perspectiva interaccionista inicialmente proposta pelo IMP Group (*Industrial Marketing and Purchasing Group*) especificamente no que respeita às relações B2B (cf. Håkansson, 1982), para cujo efeito se adequa especialmente o modelo que conceptualiza a *Industrial Network/Market-as-Networks Approach*, apresentado por Håkansson e Snehota (1995), cujo constructo central é o modelo ARA, que relaciona três variáveis: Atores, Recursos e Atividades. Estas variáveis estão relacionadas umas com as outras na estrutura global de uma rede industrial (Håkansson e Johanson, 1992) e permitem-nos descrever a dinâmica da rede pela atribuição de qualidades às relações entre os atores e pela descrição do modo como os atores gerem os recursos e as atividades.

Considerando que o estudo do contexto – tanto social (Granovetter, 1985; Granovetter e Soong, 1986; Powell, 2007; Kilduff e Brass, 2010) como organizacional (Williamson, 1985) – é central na descrição e análise das redes industriais (Törnroos, 1997; Håkansson e Snehota, 1989), adotou-se a metodologia do estudo de caso como meio para estudar as duas dimensões do problema referidas, uma vez que a mesma permite relacionar as unidades de estudo com esses dois níveis contextuais.

A presente tese está estruturada em quatro capítulos principais: enquadramento teórico, metodologia, apresentação e análise dos resultados, e discussão. No primeiro capítulo enquadra-se teoricamente o problema de estudo. O enquadramento realiza-se em dois momentos: a identificação do problema e a construção do modelo de análise. No primeiro momento, faz-se um enquadramento breve do problema de estudo, lembrando-se a questão da investigação e identificando-se as dimensões adotadas para a sua análise. A construção do modelo de análise constitui a problemática propriamente dita e divide-se na conceptualização e na elaboração das proposições obtidas a partir da pesquisa bibliográfica. A conceptualização consiste na articulação dos conceitos que caracterizam o problema na tradição teórica e na definição da perspectiva de estudo através do destaque e da caracterização das relações entre os conceitos que possuem valor heurístico fundamental para compreendermos o objeto de estudo. Os principais conceitos correspondem ao espectro conceptual abrangido pelas dimensões de análise, a lembrar, as estratégias de cooperação e os efeitos no desempenho. Em conformidade com este desenho, o enquadramento teórico será constituído por três pontos: o primeiro, de carácter introdutório e abrangente, apresenta o conceito de rede industrial, definindo-o, destacando os pontos principais da sua história e apresentando as suas características, respeitando a variação proposta por Håkansson (1982) e Håkansson e Johanson (1992), isto é, caracterizando os atores, os recursos e as atividades, interrelacionando-os; o segundo ponto analisa as principais questões relacionadas com as estratégias de cooperação entre as empresas inseridas em redes industriais, as quais variam de acordo com as modalidades de interação (a que correspondem intensidades de força e graus de conectividade), a posição negocial e as estratégias de negociação; finalmente, o terceiro ponto reflete sobre a eficácia das estratégias de negociação enquanto reflexos das competências dos atores em gerir as relações com o objetivo de alcançarem posições competitivas sustentáveis.

O segundo capítulo define a metodologia do trabalho. Começando-se pela identificação do tipo de estudo a realizar, relembra-se o problema e os objetivos do estudo. Num segundo ponto, apresenta-se a amostra e justifica-se os critérios seguidos para a sua seleção. Em seguida, apresenta-se os instrumentos de recolha de dados e avalia-se a sua adequação para fornecer dados para testar as proposições previamente elaboradas. Seguidamente, são apresentados os métodos de análise de dados e a justificação da sua escolha. Finalmente, apresenta-se os critérios de fiabilidade do

processo de investigação e analisa-se a qualidade do mesmo com base na determinação da medida de consistência interna da lista de códigos elaborada para efeitos de análise.

O terceiro capítulo apresenta e analisa os dados obtidos durante a fase de observação. Segue-se a ordem de exposição definida pela lógica de sequenciação das dimensões de análise, significando que os dados com efeito na análise do problema de estudo ocuparão dois subcapítulos, os quais se desdobram de acordo com a estrutura de códigos. Antes da apresentação dos dados que caracterizam as duas dimensões de análise, será apresentado um ponto prévio de enquadramento descritivo do caso de estudo tal como ele é elaborado pelos *stakeholders* incluídos no estudo e que configura o contexto organizacional da Inova-Ria. Desta forma, os dados constantes no terceiro capítulo relacionam a cooperação em rede (componente descritiva) e os seus efeitos no desempenho dos atores (componente analítica).

O capítulo da discussão compara os dados obtidos com os dados da tradição teórica e reflete nas diferenças e semelhanças. Neste processo, são avaliadas as proposições através da sua confrontação com os dados e, caso seja necessário, serão propostas proposições complementares às que são propostas pela tradição teórica. As proposições resultantes são consideradas como respostas às perguntas feitas no início da investigação.

Depois da discussão, fazem-se algumas considerações finais, começando-se por sintetizar o procedimento da investigação. Após este balanço, apresenta-se um resumo das conclusões obtidas a partir dos dados e destaca-se a resposta à pergunta de partida. No final, reflete-se sobre as aplicações dos resultados na prática e sobre as limitações do estudo, aproveitando-se para se proporem novas vias de investigação que poderão melhorar o impacto de estudos do mesmo tipo.

2. Revisão da literatura

Conforme foi adiantado na introdução, o desempenho das empresas de base tecnológica que resulta das estratégias de cooperação desenvolvidas em rede constitui o objeto do nosso estudo. Neste capítulo, propomos problematizar este último a partir da articulação de três constructos: a noção de *rede* industrial/empresarial, a *cooperação* em rede e o *desempenho* daí resultante (ver Figura 1).

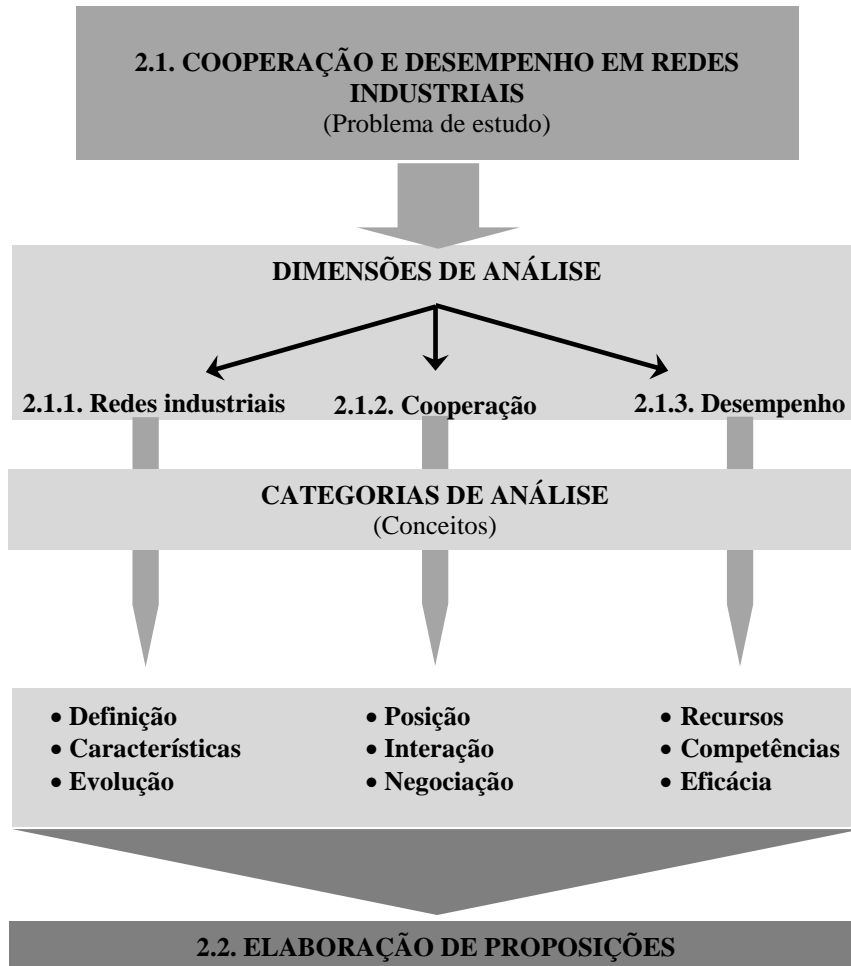


Figura 1 - Procedimento percorrido para enquadrar teoricamente o objeto de estudo

Em termos pormenorizados, o primeiro constructo será analisado a partir da articulação de três conceitos: a definição de rede, as características das redes e a história da *network approach*; o segundo constructo incluirá igualmente três conceitos – a interação, a posicionalidade e a estratégia de negociação – assim como o terceiro, onde se estudará os conceitos de eficácia da interconectividade, a centralidade dos recursos nas relações entre os atores e as competências desenvolvidas pelas empresas.

A parte final do enquadramento refletirá sobre as deficiências do estudo das redes industriais/empresariais que assistem à necessidade de aprofundarmos o estudo sobre elas e identificam as proposições que descrevem o estado atual da arte sobre o problema e que serão confrontadas com os dados obtidos na presente investigação.

2.1. Cooperação e desempenho em redes industriais

As redes industriais têm diversas formas, mas todas têm a mesma finalidade: regular transações interdependentes complexas assim como relações de cooperação entre várias empresas (Grandori e Soda, 1995; Törnroos, 1997). As redes industriais são partes integrantes do contexto histórico-social e geográfico (Grabher, 1993; Boons e Howard-Grenville, 2009; Williams e Zumbansen, 2011; Araújo e Easton, 2012; Halinen et al., 2012). A sua inter-relação com outras redes de natureza diferente é um aspeto fundamental a ter em conta na análise do seu comportamento. Devido à imersão social dos comportamentos económicos (Polanyi, 1944; Marsden, 1981), as empresas, e por inerência, as redes industriais, vivem num contexto dinâmico e evolutivo (Sornn-Friese, 1998) que torna indetermináveis as suas fronteiras (Araújo et al., 2003). Este comportamento assenta grandemente na transferência de valor na forma de conhecimento e tecnologia (Nonaka e Nishiguchi, 2001; Hardy et al., 2003; Powell e Snellman, 2004; Ichijo e Nonaka, 2007; Zumbansen, 2008; Lowik et al., 2012) realizada por atores que comunicam entre si e que, por via desta comunicação e da sua posição na rede, influenciam o seu desenvolvimento (Törnroos, 1997; Gulati, 1998).

Em razão das atividades e dos comportamentos realizados pelos atores, as redes industriais não devem ser entendidas apenas como estruturas de relações ou conexões – embora a conectividade seja um constructo central no contexto das trocas em rede (Easton, 1992) – elas são também conjuntos de processos. Isto significa que as redes

possuem simultaneamente características estruturais ou sistêmicas e processuais ou dinâmicas. Esta multidimensionalidade complexifica a análise das redes e remete para a articulação nuclear de dois dos principais conceitos da teorização sociológica: os agentes e a estrutura (Beckert, 1999).

Uma vez que a estrutura e a agência são pensáveis apenas através das interações, no primeiro caso entre atores e no segundo entre atividades, as relações devem ser entendidas como condições *sine qua non* da abordagem das redes, uma vez que o modo como elas se desenrolam condiciona o processo de troca entre os atores e, conseqüentemente, as atividades desenvolvidas por eles (Easton, 1992).

2.1.1. As redes industriais: definição, características e contexto de teorização

Axelsson e Easton (1992, p. xv) argumentam que as redes industriais não representam qualquer alteração do ambiente, mas sim uma nova visão da realidade econômica. Para eles, “uma rede é um modelo ou uma metáfora que descreve um número, usualmente vasto, de entidades que estão conetadas. No caso das redes industriais (...) as entidades são atores envolvidos em processos econômicos que convertem recursos em bens acabados e serviços para consumo por consumidores finais sejam eles indivíduos ou organizações. Assim, os vínculos entre atores são usualmente definidos em termos de trocas econômicas que são elas próprias conduzidas num quadro de uma relação continuada. A existência de tais relações é a *raison d'être* das redes industriais. Elas fornecem estabilidade e estruturam, o que torna a metáfora da rede particularmente apropriada” (Axelsson e Easton, 1992, p. xiv). As redes industriais são, portanto, estruturas (Forsgren e Johanson, 1992) ou agregados de relações (Easton, 1992) entre agentes econômicos. São “atividades interconetadas desenvolvidas por atores negociantes com o objetivo de atingirem objetivos de negócio” (Törnroos, 1997, p. 617).

Estas estruturas são socialmente construídas (Tikkanen, 1995) e surgem a partir do entusiasmo (Coleman, 1988) ou do interesse dos agentes envolvidos na sua construção. Aqui interferem relações especiais com outras redes existentes no meio social caracterizadas por padrões horizontais de troca, fluxos interdependentes de recursos e linhas recíprocas de comunicação (Powell, 1990). As relações dentro das

redes industriais e entre estas e outras redes existentes nesse meio é extremamente complexa, a tal ponto de o seu estudo ter mobilizado inúmeros investigadores a partir dos meados da década de 70 do século XX (Gulati, 1998). Desde então, vários autores têm identificado as características dos relacionamentos industriais, que os afastam do modelo transacional centrado na análise de trocas discretas, independentes e sem projeção no tempo (Easton e Araújo, 1994). Håkansson e Snehota (1995) sublinham a sua elevada complexidade e intensidade (âmbito, finalidade e padrões de contato, número e diversidade de pessoas envolvidas), continuidade (duração das relações), simetria e informalidade; Easton (1992) destaca a orientação mútua, dependência, investimentos, mutualidade (partilha e objetivos ou comunidade de interesses); Johnsen e Ford (2001) referem a particularidade, expressa na direção e especificidade da relação. Em termos simplificados, as redes estruturam-se como alianças que variam conforme as partes envolvidas sejam competidoras ou não-competidoras. Sheth e Parvatiyar (1992) sistematizaram os tipos de alianças de acordo com a natureza relativa das partes envolvidas, a qual remete para operações estratégicas específicas (ver Figura 2).

	Partes	
	Competidores	Não competidores
Operações	Alianças competitivas	Alianças colaborativas
estratégicas	Cartéis	Alianças co-operativas

Figura 2 - Tipos de alianças e respetivas operações estratégicas (Fonte: Sheth e Parvatiyar, 1992, p. 76)

O estudo das redes, usualmente referido como *network approach*, tem mais de três décadas (Håkansson, 1982; DiMaggio e Powell, 1983; March e Olsen, 1984). Inicialmente, um grupo de investigadores provenientes das universidades de Uppsala, Bath, a UMIST, a ESC Lyon e a Ludwig Maximiliano University, de Munique, elaborou e implementou o projeto de investigação “Industrial Marketing and Purchasing” (IMP), o qual deu o nome ao grupo de investigadores, que passaria, desde então até aos nossos dias, a ser conhecido por IMP Group. O objetivo central do projeto foi realizar investigação sobre as relações *buyer-supplier* (Håkansson et al., 1976; Håkansson e Wootz, 1979), desenvolvendo para o efeito dois modelos teórico-metodológicos: o Modelo Interativo (Håkansson, 1982) e o *Industrial Network/Market-as-Networks Approach* (Håkansson, 1987; Håkansson e Johanson, 1992; Håkansson e Snehota, 1995), este último conhecido por modelo ARA (in: www.impgroup.org).

Ambos os modelos estão relacionados, uma vez que se apresentam como as duas faces de uma mesma atitude epistemológica sobre as relações inter-firmas, as quais contrariam a tradição da teoria da dependência dos recursos, que focava a sua análise do comportamento de uma única empresa (cf. Pfeffer e Salancik, 1978). A Figura 3 representa o Modelo Interativo, especialmente indicado para se visualizar as relações do tipo B2B em que uma empresa vende o bem e a outra compra-o.

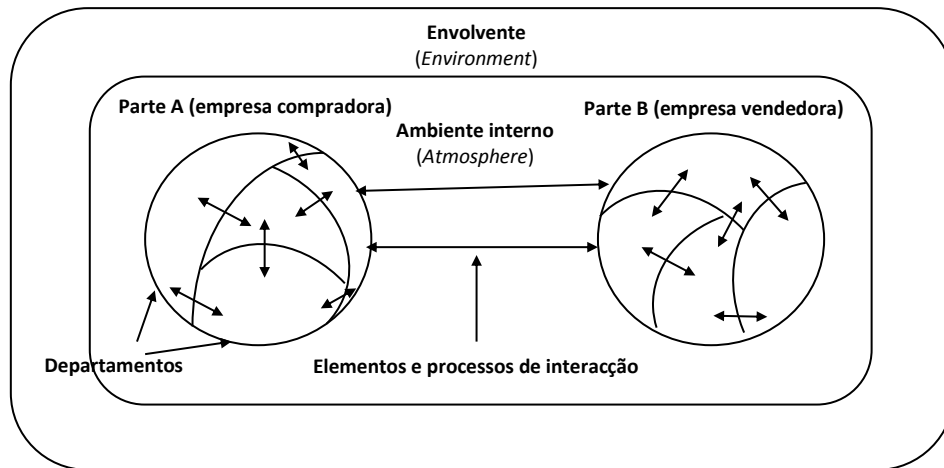


Figura 3 - Elementos principais do modelo interativo (adaptado de Håkansson, 1982, p. 15)

Este modelo baseia-se na abordagem interaccionista (Håkansson, 1982) e parte do pressuposto que “a troca negocial não pode ser compreendida como uma série de transações desmembradas e independentes de dados recursos – mas sim como relações complexas entre organizações compradoras e vendedoras onde o que é trocado é criado na interação” (www.impgroup.org).

A abordagem das redes industriais possui semelhanças de fundo com a teoria institucional, especialmente na sua segunda versão do Novo Institucionalismo, e com a Teoria Inter-Organizacional (Håkansson, 1982).

O Novo institucionalismo foi inicialmente formalizado por Ronald Coase (1937, 1960), que aparece como seguimento lógico da economia institucional de Thorstein Veblen (1899), Wesley Mitchell (1913), Walton Hamilton (1919) e John Commons (1931), embora não se confundindo com ela, apesar de a mesma já considerar a natureza evolutiva das organizações (Meyer e Rowan, 1977; Zucker, 1983, 1987; North, 1990, 2003). Além da introdução do contexto social e histórico no debate sobre a economia, o

Novo Institucionalismo trouxe para o campo da gestão as teorias interaccionistas inicialmente desenvolvidas na sociologia (Weber, 1905, 1956; Mead, 1934), a qual, apesar do seu pioneirismo, não monopoliza os fundamentos teóricos dos estudos sobre os efeitos das relações sociais nas redes sociais (Granovetter, 1990).

O Novo Institucionalismo inspirou estudos sobre a existência e a importância das regras formais que influenciam a definição das escolhas tanto dos vendedores como dos compradores em dado momento e em dado lugar (Demsetz, 1967; Alchian e Demsetz, 1972; Williamson, 1975, 1981; North, 1990, entre outros) e sobre o poder de influência dos contextos organizacional (Williamson, 1985) e social (Granovetter, 1985; Granovetter e Soong, 1986; Powell, 2007) nessa definição. Atribuindo relevo à ação racional dos indivíduos e ao papel da cognição nas suas escolhas, os defensores do Novo Institucionalismo inspiram-se na teoria económica de Adam Smith, ao incluir a dimensão comportamental microeconómica no quadro de uma análise empírica das escolhas organizacionalmente estrangidas (Nee e Ingram, 1998: 20). Apesar desta inclusão, o Novo Institucionalismo não ajuda a compreender as redes industriais conforme elas hoje se apresentam, uma vez que subsocializa as relações económicas e atomiza-as (Granovetter, 1985) ao ponto de as transformar em meras formalidades tendentes ao fim económico. Este teleologismo, denunciado por Max Weber na sua célebre metáfora da jaula (*iron cage*), retira as relações económicas do ambiente social, privando-as de “substância” (cf. Polanyi, 1944) e atribuindo aos modos de cooperação uma neutralidade moral apenas possível no nível teórico, conforme figurado pela “posição original” de John Rawls.

A discussão entre Mark Granovetter e Oliver Williamson ajudou a distinguir a principal diferença entre a *Network Approach* e a *New Institutional Approach*. Para Williamson (1985), o contexto institucional é determinante da escolha económica, significando que, para ele, a *institutional embeddedness* da economia substantiva de Karl Polanyi (1944) corresponde à imersão da ação dos agentes constituintes de uma organização no ambiente interno dessa organização, isto é, na sua estratégia ou, em último grau, na sua cultura organizacional. Em contrapartida, para Granovetter (1985, 1992) o papel determinante da ação desses agentes cabe ao contexto social, o qual ultrapassa as fronteiras das instituições físicas e constrange constantemente as ações tanto dos indivíduos como das organizações, limitando, assim, a racionalidade dessas

ações, as quais são entendidas como constructos sociais (Granovetter, 1992), tal como Gary Becker recentemente concordou (Herfeld, 2012).

A nosso ver, a leitura da *institutional embeddedness* de Polanyi por parte de Mark Granovetter respeita mais a intenção do antropólogo, que se refere à instituição no sentido em que o termo é usado pela antropologia, isto é, como uma ritualização prática com sentido especial para determinado grupo ou população (North, 1991), ou como um elemento de cultura que é transmitido através das gerações (Tylor, 1871), como, por exemplo, a troca, ou o princípio da reciprocidade, de Marcel Mauss (1924).

Na abordagem de rede, a análise parte do pressuposto interacionista nos moldes representados pelo Modelo Interativo mas multiplica o número de atores e prevê a introdução de relações informais diversificando, assim, o tipo e a intensidade das relações e, por consequência, as formas dos recursos e as modalidades de participação dos atores na gestão desses recursos, os quais não se limitam à transação de bens. Devido a esta diversificação das relações, a abordagem de rede identifica-se operativamente com a Teoria Inter-Organizacional (Håkansson, 1982).

A Teoria Inter-Organizacional defende o estudo das relações entre as organizações e entre estas e o seu ambiente externo (Van de Ven, 1976), ao invés de se centrar no estudo individual das organizações. Esta teoria propõe o estudo das coletividades inter-organizacionais (Håkansson, 1982) sob a perspetiva dos sistemas organizacionais.

O modelo ARA, cujas características são apresentadas por Håkansson (1987), Håkansson e Johanson (1992) e Håkansson e Snehota (1995) é particularmente útil na análise das redes industriais porque permite visualizar a dinâmica das interações, pela implicação dos atores com as atividades de gestão dos modos de utilização e controlo dos recursos. O modelo sustenta grande parte da operacionalização da abordagem dos mercados em rede. Tendo as suas origens em campos sociológicos (Callon e Law, 1989; Callon, 1986a; Latour, 1987), revela-se especialmente adequado para retratar as relações e efeitos daí advindos decorrentes de uma abordagem em rede do mercado que reparte a complexidade de atuação em três variáveis fundamentais: atores, atividades e recursos (Håkansson e Johanson, 1992). O principal objetivo do modelo é o de possibilitar uma análise integrada da estabilidade e da mudança em sistemas industriais (Håkansson e Johanson, 1992, p. 28). Um segundo objetivo é o de fornecer um quadro conceptual para estudar os papéis dos atores nos processos de mudança na indústria.

Cada uma das três componentes do modelo – atores, recursos e atividades – constitui em si própria uma rede, mas dada a sua interdependência relativamente às outras duas redes, denomina-se essa totalidade por rede industrial. Atores, recursos e atividades estão, portanto relacionadas na estrutura global das redes (Håkansson e Johanson, 1992, p. 28). Os atores desempenham as atividades e/ou controlam os recursos; nas atividades, os atores usam determinados recursos para modificar outros recursos em maneiras determinadas; os recursos são os meios usados pelos atores quando desempenham as atividades. Estas definições, apresentadas por Håkansson e Johanson (1992), são, na verdade, uma única. A inter-relação dos atores, dos recursos e das atividades é bem patente na circularidade das definições. Håkansson e Johanson (1992) indicam deste modo que não é possível isolar cada uma das variáveis. A Figura 4 mostra como as variáveis se relacionam entre si, e indica que, cada uma por si, varia também a nível interno.

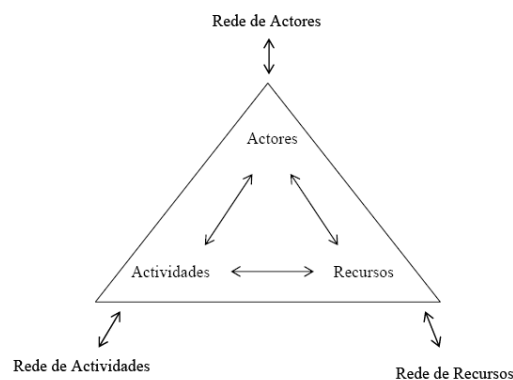


Figura 4 - Modelo ARA (adaptado de Håkansson e Johanson, 1992, p. 29)

A variação interna de cada uma das variáveis do modelo é particularmente visível na Figura 5. Os atores podem ser indivíduos, grupos de indivíduos, partes de firmas, firmas ou grupos de firmas; as atividades podem ser de transformação (controladas por um ator) ou de transferência (controladas por mais do que um ator); os recursos podem ser humanos, de conhecimento, financeiros e tecnológicos.

Através de processos de troca os atores desenvolvem relações entre si, pelo que cada ator está envolvido numa rede de relações mais ou menos fortes. Através das relações, cada ator tem um controlo indireto sobre recursos e atividades de outros atores.

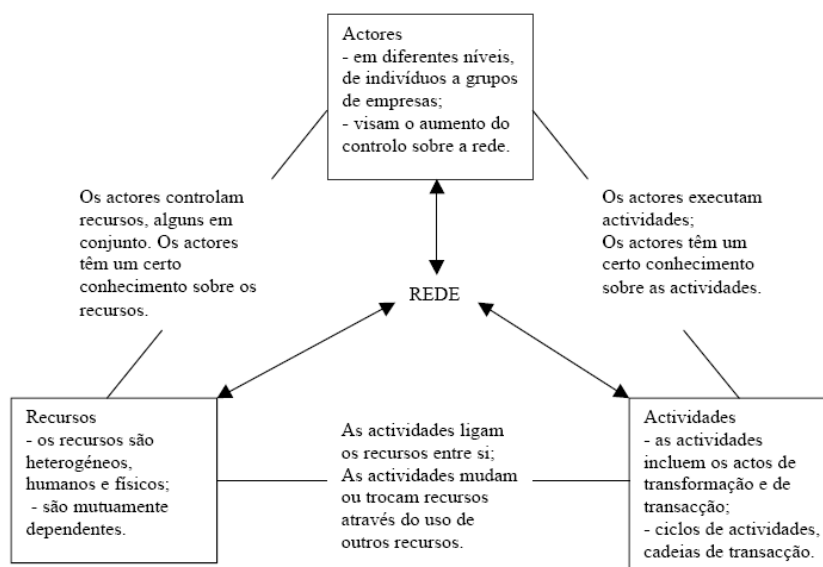


Figura 5 - Modelo ARA em pormenor

Assume-se que o objetivo geral dos atores é o de aumentar o controlo sobre a rede, o qual possibilita a mobilização de recursos para outras finalidades específicas. O controlo sobre a rede é aumentado através de um maior controlo sobre recursos e/ou actividades, tanto direta como indiretamente, ou reduzindo o controlo indireto por parte de outros atores.

Existe diversidade na rede tanto no que respeita ao conhecimento de cada ator sobre outros atores, actividades e recursos, como no grau de controlo na rede pelos diversos atores. Como resultado, nas redes “há interesses comuns e interesses conflituosos (...). Nesta luta os atores usam o seu conhecimento da rede assim como as suas relações com outros atores de maneira a aumentar o seu controlo” (Håkansson e Johanson, 1992, p. 30). Sendo assim, cada ator tem uma identidade única que advém da sua particularidade na combinação de actividades e recursos (Dubois, 1998). O controlo dos atores sobre os recursos pode ser direto (proprietário) ou indireto, através dos relacionamentos que desenvolvem com outros atores. Assume-se que o objetivo genérico de um ator é conseguir o controlo sobre os outros atores, possibilitando a mobilização dos seus recursos para finalidades específicas (Håkansson e Johanson, 1992). O conhecimento dos atores sobre a existência, interesse e acessibilidade das

atividades e recursos de outros atores enforma a sua participação em cada relacionamento.

Conforme a sua dimensão, assim o nível de ação de cada ator. Os atores situados em níveis mais baixos podem ser partes de atores a níveis mais elevados. Independentemente do nível em que se situem, os atores possuem cinco características básicas: desempenham atividades, desenvolvem relações entre si, baseiam a sua atividade no controlo dos recursos, são orientados por objetivos e possuem conhecimento diferencial sobre as atividades, os recursos e outros atores na rede. As atividades a desempenhar são definidas individualmente ou em grupo. Do mesmo modo, a maneira de desempenhar as atividades também é decidida pelos atores, assim como a altura de as desempenhar e a seleção de recursos envolvidos nesse processo. Como já foi referido, as relações constituem-se como processos de troca. Cada ator está imerso em relações mais ou menos fortes que lhe dão acesso aos recursos de outros atores. O controlo dos recursos é dirigido para determinados objetivos e estes tendem a identificar-se com o próprio aumento do controlo dos recursos e/ou das atividades. O controlo destas últimas resulta da associação do controlo dos recursos e do controlo do conhecimento. De outra forma, o controlo das atividades é igual à soma do controlo dos recursos e do controlo do conhecimento (Håkansson e Johanson, 1992). O conhecimento diferencial dos atores torna-se, assim, um recurso que, por conseguinte, permite diferenciar os graus de controlo dos recursos e das atividades por parte dos diferentes atores.

As atividades individuais são parte de ciclos mais ou menos repetitivos de atividades de transformação e de transferência, que nenhum ator controla completamente (Håkansson e Johanson, 1992). As atividades são basicamente de dois tipos: transformação e de transferência. No primeiro caso, são alterados de algum modo os recursos que estão sob o controlo direto de um ator enquanto que, através das atividades de transferência, o controlo direto de recursos é transferido para outro ator. Assim, são as atividades de transferência que ligam as atividades de transformação de diversos atores. As atividades de transferência não são controladas apenas por um ator, influenciando e sendo influenciadas pelas relações entre os atores. As atividades podem ser encadeadas entre si de diferentes maneiras e com vários graus de interdependência, visando a melhoria da eficiência na sua execução. Estas melhorias ocorrem tendo por base alguma estabilidade associada a rotinas e regras informais criadas pelos atores ao

longo dos seus processos de aprendizagem. Em consequência “não tem sentido falar de sistemas ou configurações ótimas de atividades” (Håkansson e Johansson, 1992, p. 31).

As atividades de transformação e de transferência requerem, respetivamente, recursos de transformação e de transferência. É usual subdividir os recursos em três categorias principais: recursos físicos, por exemplo equipamentos ou instalações, recursos financeiros e recursos humanos tais como força de trabalho, conhecimento e relações (Håkansson, 1987). As relações podem ser encaradas como recursos porque possibilitam o acesso a recursos controlados diretamente por outros atores. Uma característica básica dos recursos é a sua heterogeneidade, o que significa que o seu valor ou utilidade dependem de como e com que outros recursos são combinados através das atividades, quer com os que são diretamente controlados quer com os que são controlados indiretamente. As possibilidades de utilização de um recurso específico, pela combinação com outros recursos através das atividades, são ilimitadas, estando intimamente associadas ao conhecimento e à aprendizagem dos atores. A única limitação “no número possível de combinações de recursos é a da criatividade humana” (Håkansson, 1987, p. 195).

Atores, recursos e atividades estão interligados numa rede global devido não apenas à sua interdependência funcional, mas também devido à estrutura de poder – constituída por relações de poder entre atores, associadas ao controlo de atividades e recursos, à estrutura de conhecimento –, a qual tem subjacente o conhecimento e a experiência dos atores refletidos na concepção das atividades e na utilização dos recursos, e também devido à interdependência temporal, dado que, a cada momento, a rede resulta do seu passado (investimentos em relações, rotinas, experiência dos atores, etc.).

Este último ponto salienta um aspeto importante da abordagem de redes industriais em termos da dinâmica da rede: “a estabilidade e o desenvolvimento dentro de uma rede estão estreitamente relacionados. O desenvolvimento em certas áreas necessita de estabilidade em outras, e vice-versa. O desenvolvimento de atividades pode ser um meio de assegurar a estabilidade na estrutura de poder. Relações estáveis podem ser importantes quando um ator tenta desenvolver o uso de certos recursos (...). A estabilidade e a mudança nos sistemas industriais não apenas coexistem como são dependentes uma da outra (Håkansson e Johanson, 1992, p. 34).

Os recursos são uma condição prévia à realização das atividades (Mota, 2000). Os recursos são heterogêneos e as suas possibilidades de combinação variadas, uma vez que há sempre oportunidade de os recombina em diferentes relacionamentos ou contextos. Os recursos tangíveis (produtos, equipamentos) ou intangíveis (experiência, conhecimento, ligações a outros atores) têm pouco valor se não forem ativados através da interação com outras empresas. Esse valor é condicionado pelas características dos recursos, mas também pela aprendizagem e conhecimento que os atores têm deles. Nesse contexto, os relacionamentos podem ser duplamente valiosos: podem constituir pontes para aceder aos recursos de outros atores direta ou indiretamente relacionados entre si (Dubois, 1998) e permitir encontrar soluções para problemas a partir da sua experiência e competências (Snehota, 2004).

A interligação dos recursos resulta numa estrutura agregada ou “constelação” de recursos (Håkansson e Snehota, 1995, p. 31). Para Araújo e Easton (2001), mesmo os recursos localizados em díades concretas têm um carácter generalizado, uma vez que, através da integração da díade numa rede de relacionamentos, os seus benefícios se alargam a outras díades. Assim, apesar dos ativos de mercado não serem distribuídos uniformemente na rede, os seus benefícios podem ser fruídos por atores que não contribuíram diretamente para a sua criação.

2.1.2. A Cooperação: posicionalidade, interação e estratégia negocial

A negociação de papéis (Frost et *al.*, 1985) é inerente à espécie humana (Kaplan e Gurve, 2001); consequentemente, também o é a cooperação (Axelrod, 1984, 1997; Fehr, 2009; Hart e Mas-Colell, 2010; Bowles e Gintis, 2011; Boyd e Richerson, 2009; Boyd et *al.*, 2011) e a competição (Porter, 1980; Jarillo e Stevenson, 1991), uma vez que estão diretamente relacionadas com a reciprocidade das trocas sociais e económicas (Bowles e Gintis, 1998, 2004; Fehr e Gächter, 1998; Kolm, 2008). Sendo assim, a interação social constitui o centro à volta do qual se desenvolvem os processos de tomada de decisão e de escolha económica (Polanyi, 1944; Granovetter, 1973), uma vez que estas decisões e escolhas resultam do reconhecimento recíproco dos papéis sociais dos atores intervenientes na interação (Blau, 1964; Wrong, 1968).

Os comportamentos de escolha e de troca não podem ser entendidos sem ser no quadro da orientação política específica de cada grupo, organização, país ou região (Ostrom, 1991), visto que tais comportamentos são impensáveis sem ser na interseção do mercado e do Estado (Ostrom, 2010). Sob este prisma, a cooperação entre organizações não é diferente em natureza à cooperação entre indivíduos/grupos, uma vez que tanto umas como os outros evoluem num contexto seletivo, ou, melhor dizendo, co evoluem através de processos de seleção cultural (Hayek, 1979; Kauffman, 1993). Estes processos integram em si mecanismos de prossocialidade, ou estratégias de desempenho altruisticamente dirigidos, conforme formulado por Hamilton (1963, 1964), sempre com o mesmo objetivo: gerir a dependência (cf. Pfeffer e Salancik, [1978] 2003). É sob esta perspetiva que as redes industriais podem ser entendidas como economias políticas (Benson, 1975).

A abordagem de interação assume que as relações com clientes e com fornecedores são processos relacionais compostos por episódios de interação que os influenciam e são por eles influenciados (Turnbull et al., 1996). Tais relações não são uma coleção de transações independentes e isoladas, mas resultam de ações e reações das empresas em processos de negociação (*dealings*) complexos (Ford et al., 1998, p. 6). Elas têm uma história e um futuro: cada episódio de interação deve ser analisado no seu contexto para ser perfeitamente compreendido (Håkansson e Johanson, 1992; Easton e Araújo, 1994; Rindfleisch e Heide, 1997). As relações têm, ainda, um carácter particular e universal, já que as atitudes e os comportamentos das empresas nelas envolvidas são influenciados por toda a rede de relações nessa e noutras relações (Ford, 1990; Ritter e Ford, 2004).

O estabelecimento de uma relação entre dois atores (díade), envolve o desenvolvimento de diversos tipos de vínculos, os quais podem ser económicos, sociais, técnicos, logísticos, informativos, administrativos, legais e temporais (Mattsson, 1984; Easton, 1992). Os vínculos são interdependentes e, por exemplo, a existência de vínculos sociais pode ser necessária para o desenvolvimento de vínculos baseados no conhecimento, os quais, por sua vez, podem ser um pré-requisito para o fortalecimento de vínculos técnicos (Mattsson, 1984). O desenvolvimento de vínculos, pressupõe orientação mútua, uma certa dependência entre as partes e a realização de investimentos (Easton, 1992). O reforço das relações através de adaptações em diferentes dimensões (logísticas, administrativas, etc.), tende a criar relações duradouras, nas quais “a «voz» é

um mecanismo de resolução de conflitos melhor do que o «abandono», visto que este não é fácil nem atrativo (Hirschman, 1970)” (Johanson e Mattsson, 1987 [1991], p. 259).

Por outro lado, dada a conectividade entre algumas relações, mudanças (ou a sua ausência) numa relação influenciam em maior em menor grau outras relações, direta e até indiretamente conetadas com a relação focal, visto que qualquer mudança numa relação propaga-se por toda a rede (Håkansson e Snehota, 1995). Por exemplo, a existência de uma relação com um cliente pode facilitar ou impedir a manutenção ou estabelecimento de uma relação com outros clientes ou fornecedores. Também as soluções técnicas desenvolvidas para resolver problemas específicos de um cliente podem ser usadas mais tarde na resolução de problemas de outros clientes, etc.

A exploração das complementaridades dos parceiros e do acesso à rede, constituem as duas principais categorias de razões para o estabelecimento de relações entre empresas (Easton, 1992). Relações duradouras podem reduzir os custos de troca e de produção, promover o desenvolvimento do conhecimento das partes, dar a cada uma das partes algum controlo sobre a outra, serem usadas como pontes para outras empresas e também na mobilização contra terceiras partes (Johanson e Mattsson, 1987 [1991]). Neste contexto, o sistema industrial é, então, encarado como uma rede de relações entre empresas. A divisão do trabalho traduz-se na dependência das empresas entre si implicando que as suas atividades necessitem de ser coordenadas. Contudo, tal coordenação “não se atinge através de um planeamento central ou uma hierarquia organizacional, nem através de mecanismos de regulação dos preços, como no caso do modelo de mercado tradicional. Ao invés, a coordenação acontece através da interação entre as empresas na rede, na qual o preço é apenas uma das várias condições influentes” (Johanson e Mattsson, 1987 [1991], p. 256).

Um pressuposto base do modelo ARA é que a empresa individual depende de recursos controlados por outras empresas. O acesso a esses recursos ocorre através da *posição* da empresa na rede.

O posicionamento ou posição na rede é um conceito fundamental com profundas implicações na interação da empresa com os seus parceiros diretos e indiretos, na visão que ela tem da rede e na forma como define as suas estratégias. Para Wilkinson e Young (2002), a posição de rede da empresa é definida pelo papel que desempenha e a forma como está ligada direta e indiretamente a outras empresas. Mas, Araújo e Easton (2001)

sublinham que o posicionamento é algo ambíguo e fluido, já que reflete as conjecturas dos atores sobre os seus papéis, descobertas e testadas através da ação e sujeitas a interpretações múltiplas e provisórias.

A posição da empresa integra a sua base de recursos, que permite e constrange as suas ações e visão estratégica, ou seja, as suas “coordenadas” potenciam ou constroem as suas possibilidades de ação (Snehota, 2004, p. 27). A ação e visão dependem dos recursos que a empresa é capaz de aceder ou de criar, do padrão de relações da empresa e dos seus investimentos nessas relações (Wilkinson e Young, 2002). A natureza e padrões dos relacionamentos da empresa determinam o seu posicionamento, que pode ser medido em termos de poder (capacidade para aceder e controlar recursos na rede) e do seu papel e valor como parceiro de rede. É a sua posição, o seu estatuto para os outros em termos de inovação, produtividade e alianças (Håkansson e Snehota, 1995).

A posição do ator é o resultado cumulativo dos seus investimentos e dos investimentos dos outros atores da rede. Nesse sentido, os papéis da empresa são sempre definidos através da interação (Araújo e Easton, 2001). Mesmo que a empresa não procure mudar o seu posicionamento e que os seus relacionamentos diretos não se alterem, a sua posição geral é afetada pelas mudanças que ocorrem noutros locais da rede, nomeadamente nos relacionamentos dos seus parceiros diretos. No sentido inverso, a mudança de posição de uma empresa alterará, através de uma cascata de mudanças, a posição de outras empresas na rede (Easton, 1992).

Com o tempo, evoluem padrões de relações e de comportamentos que tendem à *con-formidade*, isto é, que tendem a esbater as diferenças e a estabelecerem regras tomadas por convenção, mais ou menos formais, ao ponto de os agentes envolvidos se comportarem *da mesma forma* e de as redes formarem verdadeiras *constituições* (Mouzas e Ford, 2009). Estas constituições sustentam-se na relação intrínseca entre a estrutura e os processos da rede (cf. Håkansson e Snehota, 1995).

O modo como as redes desenvolvem os processos de adaptação ao meio envolvente revela a sua competência em desenvolver e manter relações (Ritter, 1999) e a adquirirem uma posição competitiva sustentável (Porter, 1979), a qual é determinada pela relação de forças (Porter, 1979, 1985, 2008) que moldam a competição (ver Figura 6).

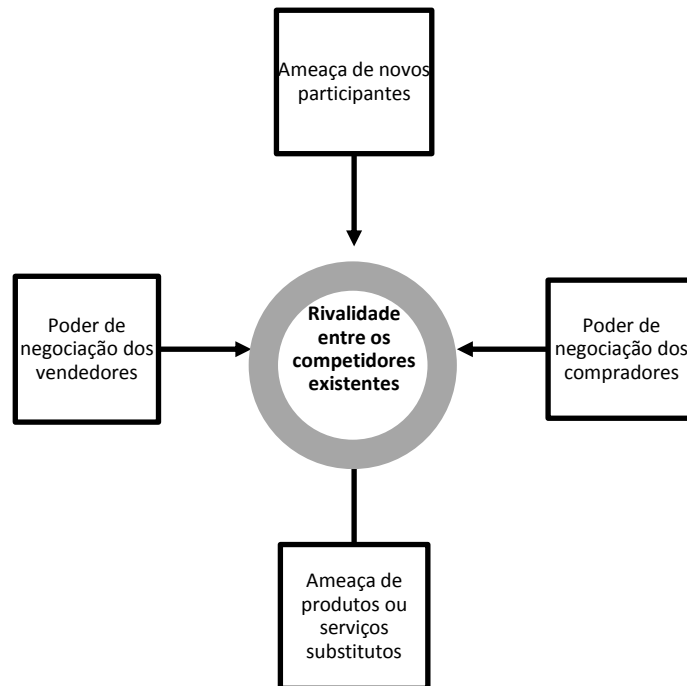


Figura 6 - As Cinco forças que moldam a competição industrial (Fonte: Porter, 2008, p. 27)

Esta adaptação é dinâmica porque o mercado muda de dia para dia devido à simples razão que os bens são sucessivamente avaliados e transacionados (Alderson e Cox, 1948). Isto significa que o processo de negociação determina a eficácia das interações e, por consequência, a posição competitiva dos atores (Bingham *et al.*, 2007; Bingham e Eisenhardt, 2008).

Para Mattson (1985), o posicionamento da empresa pode ser visto ao nível de cada relacionamento (micro-posição) e ao nível da rede (macro-posição). Os dois níveis estão interligados. A posição de rede pode ter impacto na posição da empresa nos seus relacionamentos: por exemplo, a imagem dum fornecedor resultante da sua ligação a clientes reputados pode ajudá-lo a conquistar novos clientes. A macro-posição da empresa resulta das suas micro-posições e, por isso, a mudança daquela passa pela transformação destas e das suas interdependências (Snehota, 2004). Por exemplo, a heterogeneidade reduzida e a elevada interdependência de relacionamentos dum empresa pode levar à sua classificação numa categoria muito específica, como fornecedores especializados num tipo limitado de produtos (Araújo e Easton, 2001).

Para Johanson e Mattson (1992), de acordo com a sua distinção entre sistema de produção e estrutura de governo, há uma definição restrita de posição resultante das

interrelações dos atores (estrutura de governo) e uma definição lata, que inclui o seu papel (por exemplo, a sua posição na cadeia de atividades e a importância dos seus recursos) no sistema de produção.

Assim, o posicionamento pode refletir as interrelações objetivas resultantes das interligações entre recursos e atividades, e/ou subjetivas refletindo intenções e interpretações dos atores (Mota, 2000).

Em suma, a posição do ator traduz as suas ligações ao ambiente e tem significado estratégico, influenciando o desenvolvimento futuro dos relacionamentos de troca, isto é, a base para as suas ações estratégicas.

O conceito de posição de um ator na rede é considerado uma das vias para discutir a mudança em redes industriais, quer porque à posição de cada ator está associado um determinado papel (Mattsson, 1984; Axelsson e Easton, 1992) e um certo grau de controlo sobre a rede, quer devido à conectividade entre relações e portanto à interdependência de posições. A posição simultaneamente constrange o comportamento da firma, porque o circunscreve, e apresenta determinadas oportunidades. A gestão desta ambivalência é uma questão chave e os seus resultados repercutem-se tanto nas interações entre as empresas (i.e., micro-posição) como nas relações de determinada empresa com a rede no seu todo (i.e., macro-posição) (Mattsson, 1984). É da forma como a organização gere este processo que deriva a sua competência de rede (Ritter, 1999), medida pela criação, manutenção ou mesmo destituição de valor (Freytag e Ritter, 2005).

Ao nível das atividades, os atores enfrentam dois problemas: como dividir as atividades entre si e como as realizar da forma mais eficiente possível. A criação de ligações entre atividades afeta o “como” e o “quando” da sua realização e pode ser uma forma de melhorar a produtividade e o desempenho dos atores envolvidos (Håkansson e Snehota, 1995, p. 29). Assim, o desempenho de cada ator depende das suas atividades internas e das ligações às atividades dos seus parceiros e dos parceiros destes. Porém, estas ligações não dependem só da vontade de cada ator, já que ainda que ele saiba o que quer fazer e o que quer que os outros façam, tem de encontrar os parceiros certos, decidir aqueles que pode influenciar e encontrar formas de os persuadir ou forçar a harmonizar as respetivas agendas (Ford et al., 1998).

Håkansson e Snehota (1995) referem que à medida que as atividades das empresas se vão ligando e estruturando surgem padrões de atividades, que podem ser alterados, por exemplo, com a criação de novos relacionamentos e novas ligações entre atividades.

Através da interação, cada ator procura aceder e controlar as atividades e recursos de atores que julga poderem contribuir para atingir os seus próprios objetivos. Todavia, o desempenho da empresa não é apenas influenciado pelas suas relações diádicas, mas sofre também os efeitos indiretos das relações dos seus parceiros com os seus próprios clientes, fornecedores e outros atores (Ford et *al.*, 1998).

Com base no que temos vindo a dizer, podemos concordar que, em termos globais, as redes atraem a atenção para duas questões fundamentais: a sua estrutura e os processos que a caracterizam. Håkansson e Snehota (1995) referem que a primeira questão implica o estudo da forma como as relações são importantes para as empresas e a segunda remete para a caracterização dessas relações, em especial para a descrição da natureza dos processos de interação que as constituem ou que provocam o seu desenvolvimento e a sua extinção. As principais características estruturais das redes são a continuidade, a complexidade, a simetria e a informalidade. As características processuais são as adaptações, a cooperação e o conflito, a interação social e a rotinização. No que concerne à estrutura, os estudos demonstram que as empresas tendem a estar ligadas através de relações amplas de longa duração, relativamente equilibradas e predominantemente informais (Håkansson e Snehota, 1995, p. 8); no que respeita aos processos, os estudos têm sugerido que as interações relativamente rotineiras tendem a ser minoritárias e que as principais relações entre fornecedor e cliente são caracterizadas pela mudança contínua como uma consequência da interação entre as partes (Håkansson e Snehota, 1995, p. 10). A ideia geral é que não há duas interações iguais e que esta heterogeneidade está na base das principais preocupações no âmbito da gestão enquanto que, por outro lado, fornecem oportunidades interessantes de exploração das potencialidades das redes (Håkansson e Snehota, 1995, p. 11). O desafio para ego consiste em potenciar os efeitos positivos desta heterogeneidade, o que exige competências adequadas para gerir os três estratos (Atores, Recursos, Atividades) da substância das relações. A gestão das relações é muito complexa e envolve sempre o ator focal, a própria relação e a rede no seu todo, uma vez que todas estas dimensões estão interligadas. Håkansson e Snehota (1995) elaboraram uma matriz que ajuda a analisar os efeitos das relações (ver Figura 7).

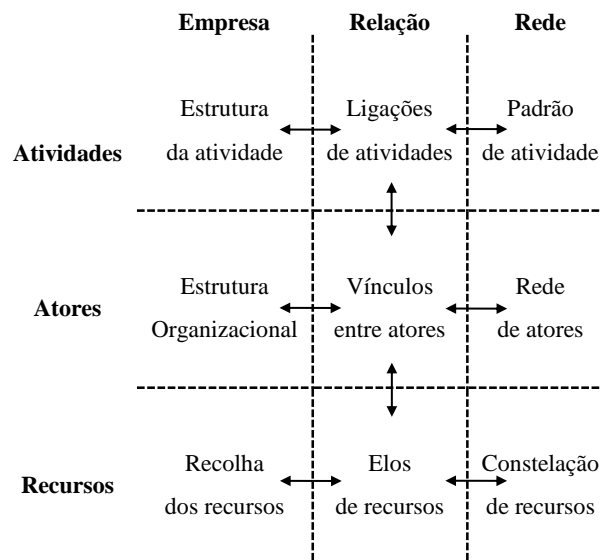


Figura 7 - Matriz de análise dos efeitos das relações (adaptado de Håkansson e Snehota, 1995, p. 45)

Segundo os autores, qualquer mudança provocada em qualquer das células da matriz afeta o desenvolvimento de determinada relação.

Os efeitos de uma relação dependem, portanto, do modo como são geridos os modos como os três estratos da substância da rede provocam mudanças nos processos que regem as trocas entre as empresas e a rede. Estes efeitos são, assim, determinados pela razão entre a ação empreendedora endógena aos atores e os fatores ambientais que são externos à própria rede, e essa razão é estabelecida nas interações, as quais orientam a conectividade ou os fluxos de recursos entre os vários elementos da rede, tanto ao nível da substância como dos processos, conforme considerado na matriz (Håkansson e Snehota, 1995, p. 45 e segs.).

Os processos relacionais desenvolvem-se de forma orgânica e continuada em processos dinâmicos e complexos, onde coexistem estabilidade e mudança (Wilson e Mummalaneni, 1990; Håkansson e Snehota, 1995; Turnbull et al., 1996). De facto, além de episódios de troca, os processos relacionais também incluem a adaptação e coordenação das atividades e recursos dos atores (Möller e Wilson, 1995). Håkansson e Snehota (1995) sublinham a importância da interação social (que condiciona aspetos como a resolução dos conflitos e a coordenação das atividades das empresas) e também

do conflito e da cooperação. Os efeitos adaptativos da interação social permitem gerir melhor os conflitos e gerir melhor as relações (Johanson e Mattsson, 1987).

De acordo com Ritter et al. (2004), há pelo menos cinco níveis de gestão das relações dentro de uma dada rede, dependendo da perspectiva que se adote sobre elas (ver Figura 8).

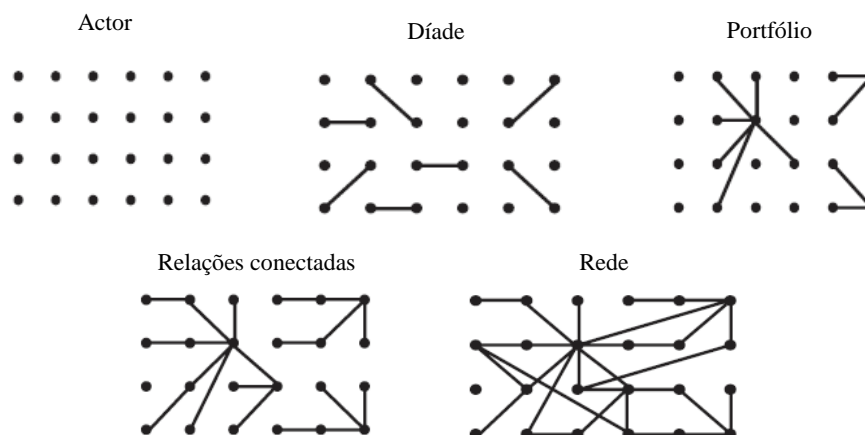


Figura 8 - Níveis de relacionamento e de gestão das redes (Fonte: Ritter et al., 2004, p. 179)

O primeiro nível corresponde à perspetivação do ator por si só, isolado dos restantes atores. Trata-se de um tipo de gestão semelhante ao observado em grande parte das teorias baseadas nos recursos, que incide a sua preocupação estratégica sobre os processos internos da organização. No âmbito da abordagem de rede, este nível justifica-se pela impossibilidade de isolamento das empresas, as quais, mesmo internamente, são formadas por redes, ou atividades interrelacionadas. O segundo nível, de relações diádicas corresponde à perspetiva da interação simples, como a que se verifica nas trocas entre vendedor e comprador. Este nível de gestão corresponde à gestão das microposições (cf. Johanson e Mattsson, 1985) na rede e ao nível 1 da gestão de relações propriamente ditas (Ritter et al., pág. 179). O terceiro nível corresponde ao das relações conetadas nas quais o ator focal não está envolvido diretamente. O problema a gerir compreende os efeitos de relações indiretas, tais como o efeito de ponte ou de conduta que essas relações possuem e que permitem abrir outras possibilidades de relação. Neste nível, a gestão das relações informais, nomeadamente de cariz social, é particularmente importante. Finalmente, o nível de rede implica a

gestão da mesma enquanto forma de definição macroposicional, com a sua identidade de rede particular, remetendo para noções como a de competências nucleares (cf. Prahalad e Hamel, 1990), das quais se falará adiante. Ritter et *al.* (2004) não apresentam as especificidades de gestão dos portfólios, dando a entender que estes apresentam problemas de gestão similares aos do nível de gestão das relações conetadas.

No conjunto, os níveis de gestão das redes descritos por Ritter et *al.* (2004) ensaiam a articulação entre as duas tendências de estudo da gestão das redes, realizada por Håkansson e Snehota (1989). Segundo estes autores, nos vinte anos anteriores à publicação do seu artigo, os estudos sobre gestão das empresas mostravam, por um lado, o aumento do interesse sobre os temas da estratégia e da gestão estratégica e, por outro, a mudança no foco da teoria da gestão dos processos internos da organização para o interface organização – ambiente. De facto, o ensaio de Ritter et *al.* (2004) parece ter sido estimulado pelo desafio feito por Håkansson e Snehota (1989), que denunciavam a pouca expressão dos estudos que cruzavam os dois campos de análise. A verdade é que os estudos sobre a gestão estratégica no contexto das redes industriais são extremamente necessários, uma vez que a abordagem de rede inclui as forças dos contextos no conjunto dos constrangimentos que influenciam o desempenho das empresas. Ora, como os constrangimentos ambientais não podem ser controlados (Håkansson e Snehota, 1989) a gestão estratégica no contexto das redes consiste precisamente em adaptar a empresa a esses constrangimentos, nomeadamente, desenvolvendo estratégias de cooptação (Pfeffer e Salancik, 1978), quer através da formação de alianças (cf. Gulati e Gargiulo, 1999), quer através da intervenção na elaboração das políticas públicas (cf. Schuler et *al.*, 2001).

No conjunto, Ritter et *al.* (2004) consideram que a gestão das relações constituintes das redes implica dois tipos de tarefas: específicas de determinada relação (que incidem na gestão das trocas que se desenvolvem em relações concretas e tomadas individualmente) e intra-relacionais (focadas na gestão de várias relações) (Ritter et *al.*, pp. 179-180).

Conforme referido por Gulati e Gargiulo (1999), a criação de redes industriais é um meio de adaptação das empresas aos constrangimentos do ambiente. A cooperação proporcionada pela integração em redes é a principal estratégia para lidar com esses constrangimentos (Easton e Araújo, 1992), a qual fomenta situações de negociação do tipo *win-win*, que se identificam com uma atitude colaborativa e integradora, que

contribui para aproximar as posições negociais e para promover consensos (cf. Thomas, 1976), através de atitudes de liderança cooperativas (cf. Blake e Mouton, 1964).

De acordo com o IMP Group, a cooperação é um produto de episódios de troca que ocorrem entre comprador e vendedor (Håkansson, 1982). Como as empresas são representantes das atividades de compra e venda, os acordos resultantes das interações em que estão envolvidas refletem as suas posições e respetivos papéis (Metcalf et al., 1992). Essas interações são potenciadas de modo a que as atividades nelas desenvolvidas tenham a maior eficácia e eficiência (Metcalf et al., 1992, p. 29). Sendo assim, “a co-operação refere-se à extensão em que o trabalho do comprador e do vendedor está co-ordenado” (Metcalf et al., 1992, p. 29). Cooperar significa, portanto, que as empresas envolvidas no processo de troca procuram atingir objetivos comuns e mutuamente benéficos (Campbell, 1985, citado por Metcalf et al., p. 29). Neste mesmo sentido, Mattson (1997) sublinha que, num relacionamento diádico, os atores são forte e mutuamente interdependentes para coordenarem os seus recursos e as suas atividades. É por esta razão que um relacionamento não é determinado *a priori* ou imposto aos atores, sendo necessário o empenhamento de ambas as partes para o fazer funcionar (Ford et al., 1998).

O relacionamento é fortemente afetado pelos pontos de vista dos participantes e pelos seus esforços recíprocos, e pode desenvolver-se, estagnar ou aproximar-se, de acordo com o seu empenho e expectativas (Ford, 1990). Neste último caso, uma relação negocial tende a enquadrar-se numa zona de concordância conhecida na gíria por ZOPA, ou *Zone Of Possible Agreement* (Raiffa, 1982), ou um espaço de regateio que medeia entre as posições negociais de ambas as partes, conhecidas como BATNA, ou *Best Alternative To a Negotiated Agreement* (Fisher e Ury, 1981). A melhor forma de cooperar faz-se pelo desenvolvimento de uma interação assente numa atitude de reciprocidade, ou de preocupação dual (cf. Rahim, 2001).

No contexto dos sistemas complexos, é assumido que o altruísmo beneficia a adaptação e, conseqüentemente, a sobrevivência, uma vez que permite a integração dos indivíduos nos contextos das trocas sociais através do princípio da reciprocidade (Fehr e Gintis, 2007; Bowles e Gintis, 1998, 2004; Gintis et al., 2003; Bowles e Gintis, 2011). Porém, isto não significa que as relações económicas sejam necessariamente equilibradas, no sentido proposto por Léon Walras (Mas-Colell, 1980; Ackerman, 1999; Hart e Mas-Colell, 2010), ou seja, ao ponto de se formarem oligopólios dinâmicos,

mantidos coesos devido à existência de uma equivalência estrutural (cf. Cartwright e Hararay, 1956; Heider, 1958; Newcomb, 1961) apoiada num isomorfismo mimético (cf. DiMaggio e Powell, 1983) puro, ou ainda, devida à força atratora de um “centro de gravitação” (ver, por exemplo, Dvoskin e Lazzarini, 2013) mantido por um *Channel Captain* (Arndt, 1985; Kauffman, 1993; Morgan, 1997), cuja existência, no caso das redes industriais, é, no mínimo, problemática (Wilkinson e Young, 2002). A contradição da existência de um *Channel Captain* nas redes industriais explica-se precisamente pela necessidade de a gestão destas dever ser aberta aos resultados e às oportunidades, ao invés de partir da adopção de um *plano* estratégico apoiado num modelo padronizado (Mintzberg, 1978) e mecânico (cf. Porter, 1981; Mintzberg, 1987), cuja adopção necessita de uma profunda reflexão (Mintzberg, 1994a, 1994b, 1994c). Este alerta justifica-se pela necessidade de as empresas estarem sempre prontas para mudarem as suas trajetórias, abandonando com isso prescrições do tipo *cookbook knowledge* (cf. Schutz, 1967) ou conhecimentos do tipo *how-to*.

Tratando-se de sistemas complexos, as redes estão sujeitas às forças caóticas do ambiente em que estão envolvidas. Estas forças provocam reações aos atores que constituem as redes e testam a consistência da rede na sua totalidade ao perturbarem a sua ordem interna. Uma forma de tentar gerir estes efeitos de mudança é construindo-se uma barreira (*separatrix*) entre os dois focos de atração, o interno e o externo (Kauffman, 1993). Neste jogo de forças, as redes experimentam transformações na sua conectividade de modo a tentarem evitar a desagregação (Kauffman, 1991). Tomando os níveis de relacionamento e de gestão de redes propostos por Ritter et al. (2004) como ponto de partida (rever Figura 8, apresentada acima), podemos ensaiar um paralelismo com os tipos de comportamentos que, segundo Stuart Kauffman (1993) podem derivar da relação entre a ordem interna da rede e o caos externo do ambiente. Assim, ao nível de relacionamento focado nos atores (ver diagrama inicial da figura), tomados de forma independente, a relação de forças entre o ambiente interno e o externo poderá causar fragmentação, uma vez que a conectividade é muito reduzida e não pode resistir às mudanças impostas pelo exterior. Por sua vez, o nível de relacionamento de rede (diagrama final da figura) possui uma conectividade elevada que impede a fixação das atividades num padrão, o que, no entender de Kauffman (1994) revela uma espécie de estratégia míope, visto que dificulta a flexibilização do sistema consoante as forças exteriores. O ideal é existir uma conectividade moderada, que permita combinar a

estabilidade da rede com a mudança ambiental. Esta forma está mais próxima do nível de gestão de redes de “relações conetadas” (penúltimo diagrama da figura), já que neste nível há flexibilidade de ajustamento entre as micro-posições e as macro posições, mantendo-se o funcionamento no limite do caos (*edge of chaos*), o que permite uma adaptação imediata às mudanças da envolvente.

A posição negocial experimenta, portanto, vários focos e tensionalidade, onde se destacam as relações egoísmo/altruísmo dos atores e as relações interior/exterior da rede. Esta “vida” das redes mantém as negociações num ponto de constante indeterminação. De facto, a atitude cooperativa evolui num segundo momento da interação para a competição, uma vez que, depois da criação de valor, que é um objetivo comum a todas as partes envolvidas na interação, segue-se a sua partilha, que é sempre marcada pela tensão e pela divergência de pontos de vista (Falcão, 2008).

As relações de negócios em redes industriais pressupõem que “qualquer interação entre quaisquer atores só pode ser compreendida em referência à relação da qual faz parte [e que, de] maneira similar, nenhuma relação pode ser compreendida sem ser em referência à rede” (Håkansson e Ford, 2002, p. 134). As relações entre as empresas são influenciadas por vários fatores (Håkansson e Ford, 2002, p. 134), como, “o que aconteceu no passado nessa relação; o que as empresas aprenderam em experiências anteriores; o que acontece entre as empresas em relação ou o que acontece noutras empresas com as quais estejam envolvidas; as expectativas de ambas as empresas em relação a futuras interações; e, o que acontece na globalidade da rede de relações nas quais elas não estão diretamente envolvidas.”

Na gestão das relações, as empresas devem ter consciente que essas relações implicam benefícios e custos. Isto significa que as empresas avaliam previamente a relação custo/benefício de participarem numa dada relação. O ideal é decidirem-se por um meio-termo entre o egoísmo e o altruísmo, como uma atitude moderada de autointeresse (Casson e Cox, 1993; Bengtsson e Kock, 2000; Plummer e Fennell, 2007) ou uma estratégia altruísta de autointeresse (Padgett, citado por Wilkinson e Young, 2002), em que se evita uma estratégia egoísta, que não beneficia a relação, ou uma estratégia puramente altruísta, que sacrifica o interesse do agente em benefício do interesse do sistema (Wilkinson e Young, 2002). Håkansson e Ford (2002, p. 134) propõem uma avaliação da razão custo/benefício, apoiada num método interrogativo, que procure respostas para as perguntas “quais as oportunidades especiais e as restrições

que uma rede traz?; qual a relação entre influenciar os outros e ser influenciado pelos outros?; como é que a empresa pode controlar a rede e quais são os efeitos na rede e na empresa?”. A elaboração destas perguntas obedece à necessidade de as empresas se confrontarem com alguns dos paradoxos das redes, os quais aparecerão como respostas prováveis às perguntas. Em consonância com esta preocupação, Håkansson e Ford (2002) lembram que a empresa deve ter em conta que a rede vai providenciar simultaneamente oportunidades e limitações, permitir influenciar outros mas também permitir que outros a influenciem, permitir-lhe controlar alguns efeitos da rede mas também pô-la fora de controlo de outros. Ritter et al. (2004, p. 178) acrescentam que “as redes e as relações envolvem simultaneamente elementos proativos e reativos (...) iniciativa e resposta, ação e reação, liderança e acompanhamento, exercer influência e ser influenciado, planear e confrontar, desenvolver estratégias e improvisar, forçar e adaptar”.

A melhor maneira de lidar com os constrangimentos da rede é ser criterioso na seleção dos parceiros e na própria seleção das relações a estabelecer com outros atores. Este processo pode parecer óbvio e natural, mas pode determinar todos os efeitos de integração numa rede. Wilkinson e Young (2002, p. 124) lembram que a “coordenação entre, bem como sobre, as relações é uma preocupação de gestão central e o meio pelo qual a produtividade conjunta de um sistema de valor que compreende uma rede de relações de negócios conetadas é melhorada”. A centralidade da gestão das relações numa rede deve-se ao facto de elas serem os principais meios para se aceder aos recursos e para os criar (Wilkinson e Young, 2002).

Blois (1998) afirma que todas as empresas têm relacionamentos, mas não há relações homogêneas, padrão (Ford et al., 2003), típicas ou médias (Håkansson e Snehota, 1995). A ligação dos objetivos das empresas pode produzir formas relacionais mais próximas das relações transacionais com níveis de empenho, confiança, lealdade e reciprocidade reduzidos, do que de relacionamentos próximos e intensos, com as características anteriormente associadas aos relacionamentos industriais. Por exemplo, Blois (1998) descreve o caso dum *broker* informático e seus fornecedores e clientes, no qual o oportunismo é o fator mobilizador do relacionamento, aceite e desejado por todos. Por isso, Turnbull et al. (1996) afirmam que a questão essencial é entender a natureza dos relacionamentos e não julgar a sua “qualidade”. Cada relação tem características individuais e idiossincráticas que resultam da substância e do processo de

interação desenvolvido e dos objetivos e expectativas individuais de cada empresa envolvida.

Numa perspectiva de rede, o processo de interação torna-se mais complexo porque não pode ser restringido à relação diádica entre um comprador e um fornecedor. Para além disso, há que considerar a teia de relações e de interesses diretos e indiretos em que um e outro se movem e que influenciam a forma como interagem entre si.

A rede da empresa resulta assim das conexões entre parceiros diretos e indiretos e as suas atividades e recursos. Neste contexto, a empresa é considerada incompleta, dependente dos recursos e competências de outras empresas, devido à possibilidade de aceder aos recursos dos outros através dos relacionamentos (Ford et *al.*, 2003). Por causa desta interdependência, nem sempre há fronteiras nítidas entre as atividades e recursos da empresa e as dos seus fornecedores ou clientes. A rede não tem centro ou fronteiras claras e as suas características são determinadas pelas ações das empresas nas e entre as relações que a integram.

Uma rede pode ser vista como um conjunto de nodos (empresas) e conexões (relacionamentos) entre eles (Gemünden e Ritter, 1997; Håkansson e Ford, 2002; Ford et *al.*, 2003), permitindo incluir atores e conexões de natureza muito diversa. Como foi referido, Axelsson e Easton (1992, p. xiv) definem uma rede como “um modelo ou metáfora que descreve um número, normalmente elevado de entidades conetadas”.

Johanson e Mattson (1992) agrupam os atores, recursos e atividades em dois níveis: o sistema produtivo que reúne os recursos e as atividades e a estrutura de governo composta pelos relacionamentos entre os atores. O sistema de produção e a estrutura de governo constituem o sistema industrial. Existe uma relação circular entre eles que permite o reforço mútuo das trocas em ambos os níveis das suas relações e dependências. É o nível dos atores que corporiza a subjetividade dos relacionamentos e reflete as “teorias de rede” dos atores, isto é, as suas intenções, visões e estratégias (Johanson e Mattsson, 1992, p. 211). A leitura de rede da empresa através das lentes das suas teorias e visões influencia o desenvolvimento do sistema produtivo e da própria rede. A estrutura da rede resulta, assim, das estratégias de investimento de cada empresa e da interação dessas estratégias ao longo do tempo (Araújo e Easton, 2001). Por sua vez, o envolvimento e os investimentos dos atores nos relacionamentos dependem das suas teorias de redes e também das estratégias adotadas para melhorar a sua posição na rede.

Na abordagem de rede, interferem, portanto, elementos constituintes da posição negocial dos atores, da sua teoria de rede e da estratégia de rede que pretendem desenvolver. A inter-relação destes conceitos afeta o comportamento dos atores nos seus relacionamentos diádicos e na rede e é também afetada pela forma como esses relacionamentos e as redes se estabelecem e evoluem. Como foi referido, isto significa que, numa perspetiva de rede, o processo de interação torna-se mais complexo, porque não pode ser restringido à relação diádica entre um comprador e um fornecedor. Para além disso, há que considerar a teia de relações e de interesses diretos e indiretos em que um e outro se movem e que influenciam a forma como interagem entre si.

A consciência da importância dos diversos modos de colaboração entre empresas no âmbito da internacionalização dos negócios deu origem a partir dos anos 80 a um forte surto de produção teórica. São de destacar, em particular, três áreas de investigação: uma abordando a questão das alianças estratégicas (cf. Lorange e Roos, 1991; Gugler, 1992), outra mais virada para o domínio específico das *joint ventures* (cf. Kogut, 1988; Geringer e Herbert, 1991) e finalmente uma terceira centrada no estudo das multinacionais (cf. Buckley, 1987; Doz e Prahalad, 1991). Estas linhas de investigação são com frequência enquadradas pelo fenómeno da globalização dos mercados (cf. Clarke e Brennan, 1992) e, em especial a partir da segunda metade da década de 80, pela questão relativa às estratégias face ao mercado único europeu (cf. Daems, 1990).

Tomando-se estes estudos como base de teorização dos modos de cooperação empresarial, tornou-se aceitável considerar que a cooperação é uma situação intermédia entre a atuação isolada e a criação de subsidiárias conjugando, em simultâneo, algumas das vantagens dessas duas opções (Hennart, 1989; Lorange e Roos, 1991). A colaboração empresarial tal como tem vindo aqui a ser tratada é aquela que geralmente se designa por formal, isto é, aquela que envolve um contrato entre as partes envolvidas. No entanto, deve-se salientar que a cooperação é um fenómeno que nem de longe nem de perto se resume à colaboração formal.

Uma vez que todas as relações de negócios estão imersas no mundo social, devemos concordar que as relações sociais exercem forte influência nas relações económicas (Schumpeter, 1943), em particular nas redes industriais (Uzzi, 1997). Törnroos (1997) apresenta um modelo simples mas que permite visualizar a forma como podemos classificar as relações entre os atores numa rede de acordo com os

interesses da empresa focal e com as categorias de atores e vínculos envolvidos (ver Figura 9).

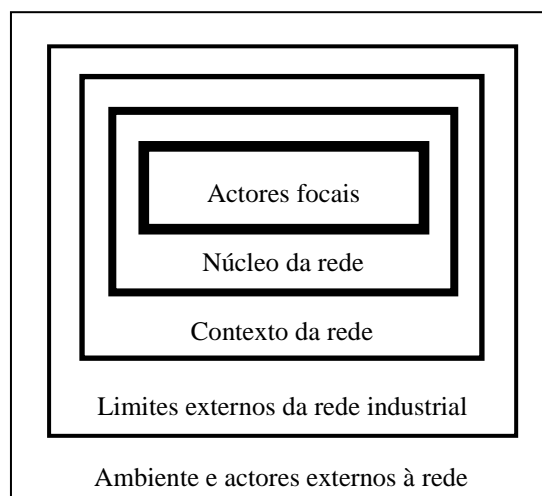


Figura 9 - Representação da imersão social de uma rede industrial com diferenciação da força dos vínculos entre os atores (adaptado de Törnroos, 1997, p. 628)

No modelo, a espessura variável das linhas refere-se à variação da força das relações entre os diferentes atores envolvidos direta ou indiretamente numa rede industrial. A ideia consiste em graduar a força das relações desde as fortes (cf. Uzzi, 1997; Tomlinson, 2011), às fracas (cf. Granovetter, 1973), graduando-se desta forma também os níveis de interdependência com os diferentes atores, desde o meio social envolvente até ao núcleo da rede (Uzzi, 1996, 1999; Yeung, 2005; Garcia-Pont et al., 2009).

Törnroos (1997, p. 628) lembra que os “vínculos fracos, situados na franja da rede são, de facto, as chaves para em muitos casos promoverem a inovação e a mudança através da criação de novos produtos e/ou serviços.”. As influências que o meio social exerce na gestão das relações não existem apenas do “lado de fora” dos atores. Além da cultura organizacional, que influencia o projeto da organização, também os indivíduos que formaram esta ou que simplesmente a gerem ou nela trabalham também foram socializados. A neutralidade moral destes agentes é impossível e só pode ser considerada enquanto constructo teórico, como John Rawls, Thomas Hobbes, John Locke e Jean-Jacques Rosseau, ente outros, mostraram. Por esta razão, as relações económicas, como quaisquer outras, não pode existir independentemente da ideologia e dos efeitos socializadores dos códigos morais, embora, bem entendido, não se renda totalmente a eles. É este ponto que Granovetter (1985) destaca, ao defender um meio-

termo entre a sobressocialização da economia substantiva de Karl Polanyi (1944) e, nos estudos políticos, da condição humana de Dennis Wrong (1961, 1968) e a subsocialização da economia formal de Adam Smith, de Raymond Firth e de Harold Schneider (estes dois últimos opositores de Polanyi). Granovetter (1985) defende a articulação de forças racionais e de forças simbólicas como forma de emancipação da velha discussão entre formalistas e substantivistas. Este é o fundamento sobre o qual apoia a teoria estratégica em redes industriais.

Nesta perspectiva, a cultura organizacional pauta as modalidades de aquisição e manutenção da posição negocial das empresas, oferecendo os fundamentos da *teoria* que as organizações constroem sobre a rede e condicionando, assim, a estratégia de rede. É desta forma que o posicionamento e a teoria de rede determinam a estratégia de rede dos atores.

Se, por um lado, as teorias de rede refletem as visões e intenções dos atores na rede (Axelsson, 1992) e são influenciadas pelas estruturas cognitivas que lhes permitem compreender e agir na rede, e, por outro, o posicionamento de rede é determinado pelos relacionamentos da empresa e constitui a base para a sua ação estratégica (Mattson e Johanson, 1992), então, a relação entre ambos traduz as conjeturas dos atores sobre o seu papel e os papéis dos outros, que são testadas através da interação (Araújo e Easton, 2001). A estratégia de rede resulta na corporização dos esforços da empresa para preservar ou mudar a sua posição de rede, e emerge e evolui conforme ela interage e explora e se adapta a novas circunstâncias de acordo com a sua teoria de rede.

Teoria, posicionamento e estratégia são articulados pelo conhecimento de rede, que afeta a definição do horizonte e contexto de rede. Neste âmbito, a gestão dos relacionamentos requer o conhecimento extensivo das redes.

As teorias de rede refletem as visões e intenções do ator na rede (Johanson e Mattsson, 1992), as suas crenças sobre a estrutura, processos, desempenho da rede e efeitos das ações estratégicas executadas por si e pelos outros atores (Mattsson, 2002). Dada a sua natureza subjetiva, as visões dos atores acerca da rede, da sua extensão, da natureza dos relacionamentos, da posição que eles e os outros aí ocupam, etc., podem ser muito diferentes.

A diversidade de teorias de rede resulta do facto de cada ator se relacionar com conjuntos específicos de parceiros e de, mesmo havendo relações sobrepostas, os vários

atores poderem vê-los de forma diferente (Ford et al., 2003) conforme a idealização que fazem dos efeitos de rede. A este propósito, o estudo de Veludo et al. (2001) sobre a Opel Portugal e os seus fornecedores mostra quão diferentes podem ser as percepções de clientes e fornecedores acerca do seu relacionamento e do empenho, confiança, o papel e atitude das partes. A interpretação da rede depende das memórias e experiências passadas e das expectativas futuras, dos relacionamentos e posições na rede e do conhecimento de rede (Ford et al., 2003).

As teorias dos atores são influenciadas pelos seus enquadramentos conceptuais (estruturas cognitivas) que lhes permitem compreender e agir na rede (Henneberg et al., 2007). Para Gadde e Håkansson (2001), as teorias são fundamentais para definir os limites da rede através da inclusão e da exclusão de atores. A natureza multidimensional das redes pode levar à coexistência de várias imagens duma empresa, que se pode repercutir, por exemplo, na dualidade de avaliação e utilização da empresa e suas contrapartes dos recursos, atividades e competências efetivos dessa empresa. Para Ford et al. (2003), como cada ator terá uma visão diferente da extensão, conteúdo e características da rede, de quem faz o quê, do que funciona ou não funciona, a visão de rede condiciona a avaliação do desempenho das empresas.

O conceito de teoria de rede sofreu desenvolvimentos recentes com a introdução dos conceitos de *network pictures* (Ford et al., 2003; Henneberg et al., 2004), e de *network framings* (Holmen et al., 2003). Para Ford et al. (2003, p. 176), as *network pictures* – visões da rede dos participante da rede – estão próximas do conceito de *network theories*. Henneberg et al. (2004) definem as *network pictures* como as teorias de rede do ator individual que, envolvido numa questão específica, define de acordo com a sua interpretação quais as características da rede fundamentais para a tomada de decisão. São representações mentais das propriedades das redes onde são considerados as fronteiras, a centralidade, a relevância para o ator, as interações, o poder, a distância, os fluxos de informação, as relações de troca e as negociações (Henneberg et al., 2004).

Similarmente, os *network framings* de Holmen et al. (2003) correspondem à representação da empresa sobre uma parte da rede e são vistas como um instrumento importante na interpretação das redes e na ação estratégica das empresas. Estas autoras explicam como no processo de desenvolvimento da sua rede de fornecedores, uma empresa de construção os agrupou em redes parcelares (definidos em torno dum projeto, grupo de materiais, etc.) para compreender melhor a sua dinâmica, e procurou entender

os *network framings* dos fornecedores envolvidos, para suportar as suas estratégias de ação.

As *network pictures* ou os *framings* têm uma natureza instrumental, já que a configuração da rede depende do problema específico ou critério que lhe subjaz. Tal pode levar à exclusão ou inclusão dos mesmos atores, recursos e atividades em várias representações e à reavaliação da sua importância relativamente à empresa. Estes conceitos coincidem também na subjetividade das interpretações ou visões de rede e no seu impacto sobre a ação e posicionamento dos atores na rede. Neste contexto, a associação feita por Henneberg et al. (2004) entre as *network pictures* e os atores individuais levanta uma questão interessante, que é a de saber como se conciliam as diferentes representações da rede e que impacto tem essa diversidade nas relações com outras empresas, nomeadamente, em termos da consistência e coerência das atividades de rede dos vários elementos da empresa. A afirmação dos autores de que as *network pictures* da empresa resultam da interseção das representações dos seus membros parece responder de forma insuficiente a esta questão.

Se a teoria e visão de rede são fundamentais para a ação estratégica, esta pode traduzir-se em esforços para influenciar ou reforçar as teorias de rede de outros atores e ligar, reforçar ou separar as conexões entre seções da rede (Johanson e Mattson, 1992). Assim, as teorias de rede são fundamentais na dinâmica das redes, já que, como afirma Brito (2001), as teorias de rede condicionam as conexões que levam ao processo de mudança, na medida em que a teoria de rede de cada ator tende a influenciar não apenas as suas ações de controlo, mas também pode ser comunicada a outros atores e influenciar, assim, as respetivas ações.

Gerir eficazmente as relações através de uma maior aproximação das empresas, de uma maior coordenação de atividades, de um maior conhecimento é uma importante via para se aumentar o sucesso e competitividade de toda a rede e, conseqüentemente, das organizações nela envolvidas (Axelsson, 1992). Como vemos, essa gestão resulta da articulação da posicionalidade, da teoria de rede e da estratégia de rede. O próximo ponto disserta sobre esta articulação, partindo da centralidade das competências de rede na gestão dos recursos para a obtenção de eficácia negocial.

2.1.3. O Desempenho em rede: competências, recursos e eficácia negocial

A radicação local das redes industriais é uma das suas principais características, uma vez que lhes confere um cunho particular. Com o tempo, da complementaridade dos fatores estruturais e processuais envolvidos no funcionamento das redes, nomeadamente, através da articulação entre a posicionalidade, a teoria de rede e a estratégia de rede, evoluem padrões de relações e de comportamentos que tendem à *conformidade*, isto é, que tendem a esbater as diferenças e a estabelecerem regras tomadas por convenção, mais ou menos formais, ao ponto de os agentes envolvidos se comportarem *da mesma forma* e de as redes formarem verdadeiras *constituições* (Mouzas e Ford, 2009). A imersão das relações económicas no contexto social e cultural caracteriza não apenas a cultura interna das organizações marcando as próprias atitudes da gestão (Hofstede, 1993) como também os estilos de negociação e de cooperação (Boyd e Richerson, 2009; Ulijn et al., 2010) a nível individual e mesmo nacional (cf. Hofstede, 1983).

As relações existentes entre os atores são elas próprias indicadoras das razões instrumentais que levaram os mesmos a acederem à rede e refletem as suas jogadas, que podem aparecer como replicações das jogadas do outro ator, numa estratégia típica do *Tit for Tat* (Axelrod, 1984), onde a imitação dos produtos assume um lugar central. As condições de troca (custos da cooperação) e a forma como as empresas cooperam são os dois termos que condicionam as regras do jogo. Relacionando estas variáveis, Combs e Ketchen, Jr. (1999) construíram um modelo que permite visualizar as hipóteses de racionalização da ação numa interação de rede que permite ultrapassar os limites da aplicação da teoria baseada nos recursos em contextos de rede, devido à centralização nos efeitos das relações como característica essencial da construção das vantagens competitivas (ver Figura 10, na página seguinte).

De acordo com o modelo, para ser elevado, o desempenho das empresas em rede deve ser um contraponto às condições de troca. Quando estas implicam elevados custos, ou seja, quando a cooperação implica custos elevados, a mesma deve ser utilizada de forma reduzida, e vice-versa, isto é, quando a cooperação implica custos reduzidos, a mesma deve ser utilizada com maior intensidade. Esta estratégia ajudará a ajustar as interações entre as empresas com as condições do mercado. Tal ajustamento reflete as estratégias de adaptação de todo o sistema ao contexto, uma vez que, como vimos, as

estratégias de negociação entre quaisquer empresas dentro de uma rede reflete-se em mudanças nessa mesma rede.

Condições de troca: custo da cooperação entre as firmas

		Elevado	Reduzido
Uso da cooperação entre as firmas	Elevado	Desempenho reduzido	Desempenho elevado
	Reduzido	Desempenho elevado	Desempenho reduzido

Figura 10 - Interação hipotética entre a cooperação entre empresas e as condições de troca (Fonte: Combs e Ketchen, Jr., 1999, p. 876)

A adaptação contínua ao contexto é uma estratégia de rede necessária para se evitarem casos de insucesso nas relações de cooperação (Jarillo e Stevenson, 1991). Por isso sugere-se que os responsáveis empresariais antes de firmarem um acordo de colaboração estejam conscientes das eventuais dificuldades e riscos inerentes a qualquer forma de cooperação: a perda relativa de autonomia, a necessidade de implementar um eficiente sistema de comunicação e de tomada de decisões, a possibilidade de algumas aptidões e recursos específicos serem “apropriados” por outras organizações envolvidas no acordo e, por último, o eventual risco de conflito entre as partes (Killing, 1988).

Muitas destas dificuldades poderão ser minimizadas através de uma eficaz preparação do esquema de colaboração, desde uma correta análise estratégica até a uma cuidada redação do contrato passando pelo não esquecimento de todos os condicionalismos legais e no acertado processo negocial (Devlin e Bleackley, 1988), bem como pelo estudo das capacidades de potenciação da informalidade características das trocas relacionais.

Um gestor que encare a hipótese de estabelecer um acordo de cooperação entre a sua empresa e outras organizações deverá estar consciente de que cooperar não é apenas coordenar atividades. A coordenação de tarefas é algo que, exigindo uma maior ou menor complexidade administrativa, pode ser fácil de realizar. Mas cooperar é muito mais difícil. Porque para existir cooperação deverá haver confiança de parte a parte. E um clima de confiança pressupõe que haja um relacionamento estreito, baseado numa

experiência passada acumulada, e um comprometimento com objetivos mutuamente aceites. Doutra forma não será viável a criação de relações estáveis e duradouras que se venham a traduzir em benefícios comuns e num reforço de competitividade.

A radicação das relações comerciais na sociedade implica que as mesmas se regulem com base em convenções reconhecidas oficialmente, especialmente no que concerne à gestão de recursos e de modalidades formais de troca. Ora, a forma mais óbvia de enquadramento de uma relação de troca é o contrato. Considerando que os contratos estão presentes em todas as trocas do tipo B2B (Blois e Ivens, 2006), não surpreende que a fonte de inspiração das relações contratuais de troca se encontre no enquadramento legal das relações sociais em sentido amplo. Blois e Ivens (2006) operacionalizaram as “dez normas que determinam o comportamento que ocorre nas relações” (Blois e Ivens, 2006, p. 357) enumeradas por Mcneill (1980, citado por Blois e Ivens, 2006) de acordo com as necessidades da abordagem das redes industriais e reduziram-nas a cinco. Para melhor compreendermos o que está em jogo numa relação entre empresas, convém que demos atenção à totalidade das implicações das normas, pelo que apresentaremos a seguir uma síntese das dez normas apresentadas por Ian Roderick Mcneil e, em seguida, a esquematização da sua redução para efeitos de aplicação na gestão das relações especificamente entre empresas. A Tabela 1 (ver página seguinte) enumera e define as normas apresentadas por Mcneil (1980), conforme apresentado em Blois e Ivens (2006).

O quadro apresenta uma descrição das normas partindo da sua diferenciação entre normas formais e as normas informais, conforme se apliquem, respetivamente, a trocas discretas e sancionadas por contrato ou a trocas relacionais apoiadas em comportamentos sociais expetáveis. Vimos que o que distingue as relações no seio das redes industriais é a predominância da informalidade. Sendo assim, as normas predominantes nas relações entre as partes numa relação em contexto de rede industrial indicam que as partes envolvidas procuram atingir grande parte dos seus objetivos sem que estejam dependentes da racionalidade formal dos contratos, de maneira a promoverem a flexibilização das atividades como forma de enfrentarem situações inesperadas provocadas pela mudança do contexto. A flexibilização caracteriza também as modalidades de cooperação especialmente quando os serviços a trocar não são determinados.

Tabela 1 – As dez normas que regem as trocas (Fonte: Blois e Ivens, 2006, pp. 354-356)

Normas	Descrição
Integridade do papel	“Os parceiros numa troca naturalmente retêm um desejo de atingir os seus próprios objetivos mas eles fazem isto de maneira diferente em trocas discretas ou em trocas relacionais. Enquanto que as regras formais podem ser invocadas em trocas discretas, em trocas relacionais as partes envolvidas «procuram ultrapassar a racionalidade formal para atingir os objetivos» (Macaulay, 1985, p. 468) e assim tentarão evitar a referência ao contrato quando eventos inesperados ocorrerem (...). Tal abordagem pode ser mais eficaz quando os indivíduos envolvidos acreditam que estão a lidar com outros indivíduos que, por experiência, pode esperar-se que se comportam «apropriadamente ou adequadamente em todas as circunstâncias» (Misztal 1996, p. 121).”
Reciprocidade	“Uma troca voluntária apenas ocorrerá quando ambas as partes esperam uma melhoria consequente da posição que tinham antes da relação e cada parte assume que receberá alguma coisa em troca do que der. Isto é mais aparente numa troca discreta porque é mais imediata do que uma troca relacional. Assim, as trocas não são vistas como tendo necessariamente o mesmo valor. De facto, a descarga de obrigações incorridas como resultado de serviços recebidos no passado implica obrigações não especificadas à partida e a natureza exata do retorno é deixada à discrição do respondente.”
Implementação do plano	“O plano existe mesmo em contatos discretos porque eles podem envolver compromissos a ser cumpridos no futuro – embora com trocas mais relacionais o planeamento é geralmente mais vago. Além disso, exceto no caso de troca simples, um contrato incluirá alguns elementos que definem como ele será implementado.”
Efetuação do consentimento	“Qualquer exercício de escolha envolve o sacrifício de outras oportunidades. Numa troca discreta, há pelo menos algum custo de oportunidade enquanto num contrato relacional cada parte pode ter a capacidade de desenvolver ações que, não sendo determinadas a princípio limitarão as ações futuras da outra parte (Håkansson e Snehota, 1995)”.
Solidariedade contratual	“«A raiz fundamental, a base, do contrato é a sociedade» (Macneil, 1980, p.1), porque nenhuma sociedade pode funcionar sem troca. Se uma sociedade não decair, então um maior número das suas trocas serão ordenadas (i.e. operam dentro de um conjunto de regras de comportamento que são aceites pela maioria da sociedade) e uns indivíduos acreditam que os outros são de confiança.”
Normas vinculativas: restituição, confiança e interesses expetáveis	“Mesmo depois do acordo ter sido alcançado para se proceder à troca, poderá ser necessário fazer ajustamentos ao acordo. Neste contexto, a reposição pode ser necessária se uma das partes obtém ganhos injustos da troca; a confiança é necessária em face das promessas realizadas mas não necessariamente legalmente vinculativas; e, a expectativa consiste naquilo que foi prometido. Quando ocorre uma troca discreta, então, a reposição, a confiança e os interesses expetáveis são sancionados por rigorosa conformidade com o contrato. Numa troca mais relacional estas três questões tornam-se fatores que contribuem para determinar a natureza das mudanças ao contrato exigidas pela resposta a quaisquer circunstâncias inesperadas.”
Criação e restrição do poder	“Ao firmar contratos, damos à outra parte poder sobre nós não apenas porque o contrato restringe as nossas escolhas. Sendo assim, os contratos criam poder (...). [A] sociedade moderna pôs limites a este poder, mas, na extensão em que aplica a lei, estes limites são bastante estreitos, e em certas sociedades as possibilidades de violar os contratos são relativamente restritas. As trocas discretas estão claramente definidas (...), e o tempo perfeitamente delimitado, logo, este aspeto do poder é relativamente insignificante. Em comparação, numa troca relacional não obstante ser moderada nos seus efeitos pelas normas da reciprocidade e o consentimento, a influência do poder não é trivial.”
Flexibilidade	“Até certo ponto, esta norma vai contra a implementação de um plano mas, dado que a racionalidade está sempre presente, então qualquer troca projetada no futuro tem que ter a capacidade de ser mudada ou poderá haver problemas. De facto, no caso de contratos de longo prazo, considera-se que as condições formais que levam à renegociação são «tão extremas que apenas existe uma ténue conexão com acordos do tipo dos que são observados na prática» (...). No caso das trocas relacionais, a flexibilidade tende a existir dentro da transação ou da negociação de, e correspondente acordo, obrigações mútuas entre potenciais parceiros.”
Harmonização com a matriz social	“A matriz social estipula o mínimo necessário para ocorrer a troca e compreende: um meio de comunicação compreendido por ambas as partes; um sistema normativo em que as partes devem trocar ao invés de roubar; um sistema monetário; e, um mecanismo para reforçar as promessas. Onde existirem estes processos haverá um número de normas comuns que têm impacto nas relações contratuais porque elas irão fazer com que os contratos tenha certas características e não necessariamente remeta para outras.”
Propriedade dos meios	“Normalmente, há várias vias para se atingir um determinado fim. Os que são vistos como apropriados variarão ente empresas e entre culturas. Assim, no caso de uma relação, resolver conflitos através do uso de meios formais será usualmente visto como injurioso para com a relação. Porém, podem desenvolver-se formas de trabalhar em conjunto entre os parceiros de uma relação que, embora aceitáveis para eles, podem não resultar nas suas relações com outros parceiros que eles tenham.”

Por força da necessidade de lidarem com o inesperado e de promoverem a criatividade nas trocas, as partes envolvidas numa relação tendem a minimizar o planeamento formal, tomando como referência o padrão expetável de comportamentos conforme ele existe nas relações sociais em geral, o qual indica uma predisposição para a confiança no outro. A confiança, a reposição de ganhos injustos e os interesses

expetáveis constituem o barómetro que mede a amplitude da mudança no conjunto de promessas inicialmente definidas face às exigências do contexto (Mcneil, 1980, citado por Blois e Ivens, 2006). A regulação destas mudanças apoia-se numa normatividade de ordem social e é determinada na interação entre as partes, a qual não é imune aos jogos de poder, embora se apoie na reciprocidade e no consentimento mútuo. A fundamentação dos mecanismos de regulação na normatividade social permite resolver conflitos sem recurso a meios formais.

Conforme foi referido, Blois e Ivens (2006) operacionalizaram as normas teorizadas por Ian Mcneil em referência à sua utilização no campo das trocas relacionais próprias das relações entre empresas no contexto das redes industriais. A Figura 11 mostra essa operacionalização.

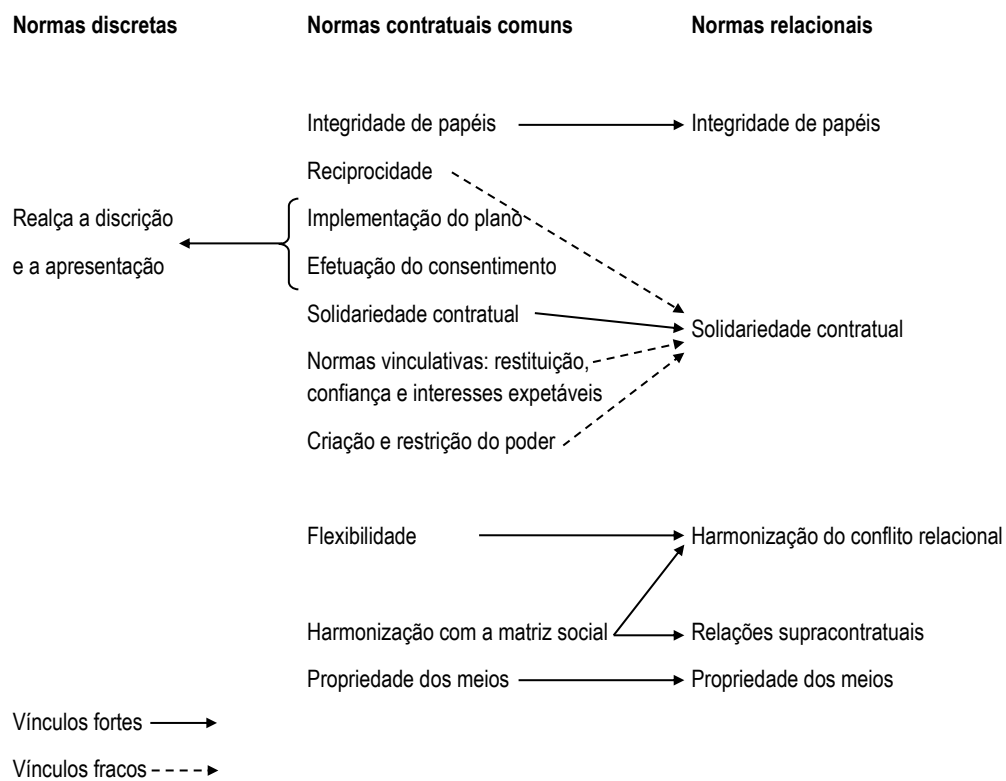


Figura 11 - Operacionalização das normas discretas no quadro relacional (Fonte: Blois e Ivens, 2006, p. 357)

Partindo deste exercício, podemos verificar que, à excepção das normas da implementação do plano e da efetuação do consentimento (as quais obtêm especial importância nas trocas discretas), as restantes possuem aplicação tanto no contexto das trocas discretas como no das trocas relacionais, apesar de algumas das normas se revestirem de carácter especial quando traduzidas no contexto das relações informais. É

o caso da reciprocidade, das normas vinculativas, da criação e restrição do poder (todas elas incluídas na solidariedade contratual), da flexibilidade (traduzida na harmonização dos conflitos contratuais) e da harmonização com a matriz social (traduzida na harmonização dos conflitos contratuais e nas relações supracontratuais). Apenas as normas da integridade dos papéis, da solidariedade contratual e da propriedade dos meios não necessitam de ser alteradas na passagem da contratualização de trocas discretas para a contratualização de trocas relacionais.

Sendo útil enquanto ferramenta de gestão estratégica dos dois tipos de trocas que têm lugar no contexto das redes, esta sistematização não permite observar qual o momento em que as diversas normas ocupam especial importância durante as relações. A sistematização de Wilson (1995) permite-nos observar como se integra as diferentes variáveis que interferem no desenvolvimento de uma relação entre empresas e a processualidade inerente a esse desenvolvimento. A Figura 12 apresenta uma sugestão de como se pode fazer essa integração.

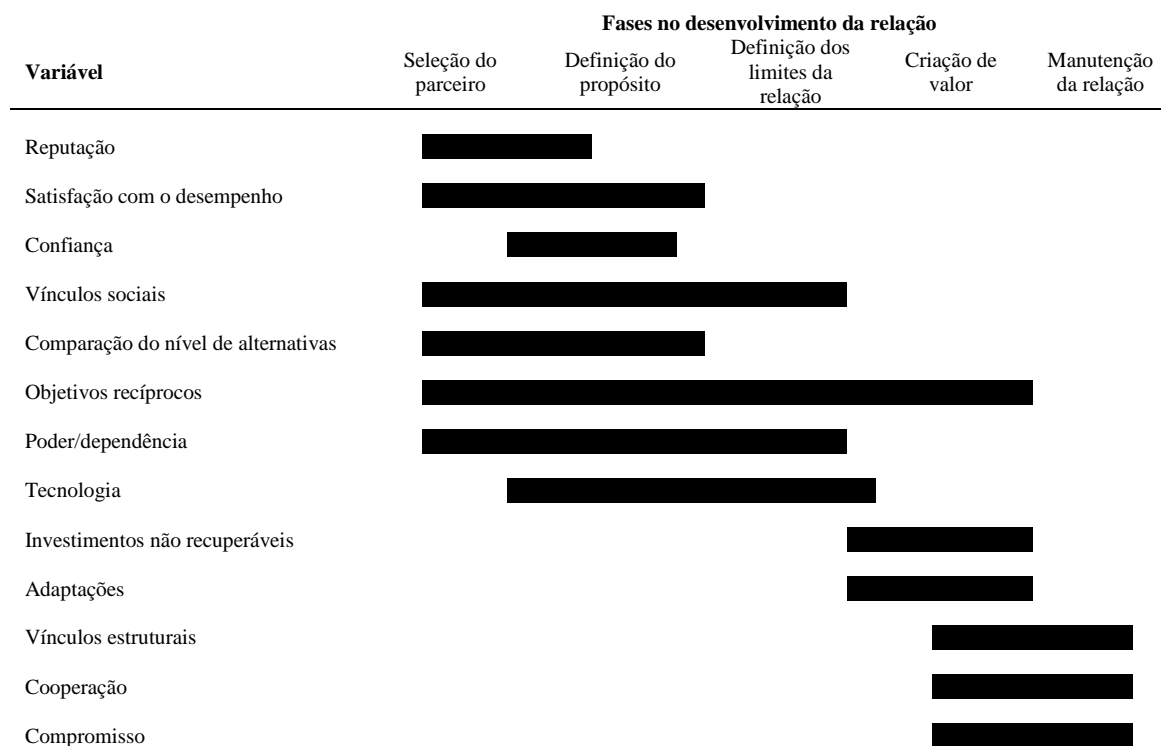


Figura 12 - Integração das variáveis da relação e o processo da sua evolução (Fonte: Wilson, 1995, p. 15)

Podemos ver, por exemplo, que a prossecução de objetivos mútuos é uma preocupação que se estende ao longo de quase toda a relação. Através da simplificação do sistema, podemos concluir que:

- Na seleção do parceiro interferem fatores como a reputação, a satisfação com o desempenho, a confiança, os vínculos sociais, a comparação do nível de alternativas, a reciprocidade dos objetivos, a relação poder-dependência e a presença de tecnologia;
- Na definição do propósito da relação interferem fatores como a satisfação com o desempenho, a confiança, os vínculos sociais, a comparação do nível de alternativas, a reciprocidade dos objetivos, a relação poder-dependência e a presença de tecnologia;
- Na definição dos limites da relação interferem fatores como os vínculos sociais, a reciprocidade dos objetivos, a relação poder-dependência, a presença de tecnologia, a realização de investimentos não recuperáveis e as adaptações a fazer;
- Na criação de valor interferem especialmente a reciprocidade dos objetivos, a realização de investimentos não recuperáveis e as adaptações a fazer, a existência de vínculos estruturais, a cooperação e o compromisso;
- Na manutenção da relação é importante a existência de vínculos estruturais, a cooperação e o compromisso.

O modelo apresentado por Wilson (1995) pode ser complementado com o modelo proposto por Ford et *al.* (1998, citado por Todeva, 2005). Neste modelo, as relações entre empresas evoluem em seis momentos: fase de pré-relação, fase exploratória, fase de negociação, fase de desenvolvimento, fase de execução estável e fase de terminação (ver Tabela 2 na página seguinte). A grande diferença deste modelo em relação ao de Wilson (1995) situa-se no facto de incluir a fase terminal da relação, que inclui indicadores importantes para se poder avaliar a relação no seu todo (Tähtinen, 2002).

Estes sistemas são particularmente úteis enquanto base teórica para o planeamento da gestão estratégica das relações em redes industriais, uma vez que, como referimos, destaca a importância dos fatores que influenciam o desenvolvimento das relações em cada momento da sua evolução. Porém, é difícil compreender o tipo de correlações entre as diferentes variáveis e os diferentes momentos da evolução das relações. Para nos ajudar neste propósito, podemos recorrer ao modelo de parcerias construído por

Anderson e Narus (1990). Nesse modelo, os autores calculam, com base em dados empíricos, a correlação entre as variáveis que caracterizam as relações e a satisfação final com essas relações. As variáveis divergem ligeiramente das que são selecionadas por Wilson (1995), por Ford et al. (1998) e incluem: a dependência relativa, a comunicação, os níveis de comparação dos resultados adquiridos, a confiança, a cooperação, a funcionalidade do conflito, o conflito, a influência sobre o parceiro, a influência do parceiro e a satisfação (esta como variável dependente). O modelo prediz que a influência sobre o parceiro, a cooperação e os níveis de comparação dos resultados adquiridos têm uma correlação positiva com a satisfação, influenciando, assim, o êxito de uma relação. Contrariamente, a influência do parceiro e o conflito que deriva da influência sobre o parceiro resultam em insatisfação na relação.

Tabela 2 – Evolução das relações entre empresas (Fonte: Todeva, 2005)

Fase	Descrição
Pré-relação	Fase em que os atores “procuram informações uns sobre os outros e identificam as necessidades dos potenciais parceiros e as suas próprias que poderão ser satisfeitas pela parceria.” (Todeva, 2005).
Exploração	Fase em que os atores “procuram e selecionam os parceiros, entram em contato, estabelecem trocas recíprocas de informação e desenvolvem um enquadramento relacional.” (Todeva, 2005).
Negociação	Fase em que os atores “concordam sobre as condições de troca e de transação.” (Todeva, 2005).
Desenvolvimento	Fase em que os atores, “individualmente, empenham recursos de modo a facilitar o processo de troca (isto é, aprendizagem da língua, aquisição de <i>software</i> comum, ou a nomeação de novo pessoal para lidar com alguma forma particular de contato). Nesta fase, os atores constroem a confiança e identificam complementaridades e sinergias.” (Todeva, 2005).
Execução	Fase em que os atores “gerem a atividade e fluxos de recursos incluindo manutenção, monitorização e avaliação das trocas, coordenação da participação, <i>inputs</i> e <i>outputs</i> .” (Todeva, 2005).
Terminação	Fase em que os atores “terminam o contato e as trocas.” (Todeva, 2005).

Todos estes estudos põem a mesma questão: quais as características das relações entre empresas situadas numa rede e como é que as empresas podem geri-las de modo a obterem vantagens competitivas? Considerando, de acordo com Håkansson e Snehota (2006 [1989]), que: o contexto condiciona o comportamento das empresas de forma particular e, portanto, as interações entre elas; as relações tornam possível aceder e explorar os recursos e articular as atividades dos atores implicados nessas relações; e as capacidades distintas de uma empresa são desenvolvidas através das interações e das relações que mantém com outras empresas, e, portanto, a sua identidade é construída através dessas relações, então, devemos concordar, como aliás, estudos citados anteriormente também sugeriram, que: numa rede, a eficácia de uma empresa é determinada pela sua posição negocial e é “dada pela sua capacidade de adquirir

recursos através da troca com outras partes no seu contexto” (Håkansson e Snehota, 2006 [1989], p. 263). Ora, como cada empresa obtém vantagens diferentes das relações de troca (Håkansson e Snehota, 2006 [1989], p. 263), a satisfação corresponde, assim, a um estado subjetivo. Enquanto a visão tradicional consistia em associar a posição negocial de uma empresa à sua capacidade de transformar recursos *input* em recursos *output*, a visão atual consiste em considerar que o que uma empresa produz (o valor do recurso do *output*) é controlado por ela apenas em parte. A posição negocial depende, portanto, da relação resultante entre os recursos e as atividades internas à firma (Håkansson e Snehota, 2006 [1989]).

O grau de satisfação de uma empresa com as relações que mantém com outras partes pode, assim, ser alterado a partir da modificação do contexto da negociação, mudando-se, conseqüentemente, a posição negocial. A escolha dos clientes e/ou dos parceiros é a melhor forma de melhorar a posição negocial e, portanto, aumentar o grau de satisfação com a relação de negociação (Håkansson e Snehota, 2006 [1989]). Visto que o grau de satisfação é avaliado subjetivamente e a escolha dos modos de lidar com o contexto é da responsabilidade das organizações – isto é, depende das suas capacidades de criar valor através de atividades de transferência de transformação –, então, o foco da gestão modifica-se da adaptação para o relacionamento. Os elementos determinantes da eficácia deixam de ser os recursos e passam a ser as interações, as quais regulam a corrente dos eventos que, “em última instância, determinam a eficácia e constituem a estratégia. Assim, a eficácia de uma organização – a sua estratégia – baseia-se no comportamento interativo” (Håkansson e Snehota, 2006 [1989], p. 266). Conforme Håkansson e Snehota (2006 [1989], p. 266) lembram, “a visão tradicional sobre como a eficácia de uma organização é gerida parece concentrar-se principalmente *naquilo* que deve ser gerido e na maneira *como* deve ser gerido, e em menor grau em *quem* gere”. É neste contexto que a cultura dos atores pode ser determinante da eficácia (cf. Frost et al., 1985; Alvesson, 2002; Alvesson e Willmott, 2002), uma vez que forma o conhecimento e a teoria de rede que condicionam a estratégia de rede e, por inerência, determina a sua capacidade de criar valor.

Considerando que o contexto de uma organização é uma realidade simbólica e que a maneira de as organizações lidarem com ele determina a eficácia negocial, então, podemos considerar igualmente que lidar com o contexto consiste em lidar com símbolos (Alvesson e Sveningsson, 2008). Além de físicos (Pratt e Rafaeli, 2001), este

símbolos são *constituintes* das práticas e da realidade social em geral, em virtude de se organizarem em discursos (Pratt e Rafaeli, 2001) – como, por exemplo, as normas e os valores – e em rotinas – como os rituais de cadeias de interações (cf. Goffman, 2011 [1967]; Collins, 2004), ou os ritos de instituição (cf. Bourdieu, 1982) –, tanto estas como aqueles assumindo o estatuto de convenções (cf. Mouzas e Ford, 2009). Sendo assim, as atividades e, por consequência, as interações, podem ser guiadas manipulando-se as normas e os valores (Berg, 1986).

É através da gestão dos símbolos (Schwartz et al., 1998), isto é, intervindo na cultura organizacional através dos diversos mecanismos (Hatch, 1993), que se pode caminhar em direção à eficácia (Weick, 1987), por meio de um processo de enquadramento (*framing*) do contexto (Ellson, 2004), moldando-o de acordo com a peculiaridade da interpretação da realidade de dado ator (Briody, 1989; Kocsis, 2005; Briody et al., 2010; Ramos e Ford, 2011).

A cultura dos atores confere-lhes uma identidade estratégica, expressa na sua posição negocial (Frost et al., 1985), e é através desta identidade estratégica que os atores mantêm a consistência nas suas representações, interpretações e comportamentos (Tsoukas e Mylonopoulos, 2004). Conforme se pode concluir a partir da normalização das trocas relacionais, o enquadramento do contexto não pode ser isolado dos processos sociais. Por isso “os indivíduos que implementam a socialização do enquadramento do contexto são assim quem de facto gere a eficácia e a estratégia da organização” (Håkansson e Snehota, 2006 [1989], p. 267).

As interações determinam a eficácia das relações entre empresas dentro de uma rede. Por sua vez, as interações apresentam-se como representações práticas de sistemas de conhecimento organizacional – e, portanto, são resultado de interpretações sobre a relação económica traduzidas numa posição negocial, a qual, por sua vez, dinamiza processos teleológicos sistemáticos orientados por perspetivas específicas tidas pelos atores sobre as possibilidades estratégicas das redes. Por outras palavras, as interações constituem, simultaneamente, comunidades epistemológicas (Haas, 1992; Pentland, 1995; Cowan et al., 2000; Håkanson, 2010) e comunidades práticas (Cook e Seely Brown, 1999; Huysman, 2004), concentrando em si toda a problemática identitária e performativa das organizações envolvidas e assumindo, com toda a propriedade, o estatuto de *teorias em uso* (cf. Argyris e Schön, 1978).

O desempenho económico dos atores depende grandemente do seu conhecimento. É neste quadro que a estratégia de rede, porque é construída com base no conhecimento de rede, determina os resultados das interações e, com isso, a satisfação dos atores com as relações que estabelecem na rede. A ideia essencial a retirar daqui é que a gestão dos elementos do conhecimento depende dos modos de interpretação da realidade das relações (De Long, 1997; Ramos e Ford, 2011), os quais são efeitos da aprendizagem cultural dos atores. Desta forma, a satisfação com as relações depende das expectativas que os atores depositam no seu acesso à rede de acordo com as normas que aprenderam ao longo da sua socialização (cf. Argyris e Schön, 1978; Khanna et al., 1998). Por outras palavras, a eficácia do desempenho dos atores está relacionada com a sua capacidade de funcionamento enquanto sistema de conhecimento (cf. Tsoukas e Mylonopoulos, 2004). De Long (1997) relacionou os elementos do conhecimento das empresas com a sua estratégia e o seu desempenho (ver Figura 13). Para este autor, o desempenho de um ator na rede não pode ser analisado sem ser em referência às prioridades culturais das empresas.

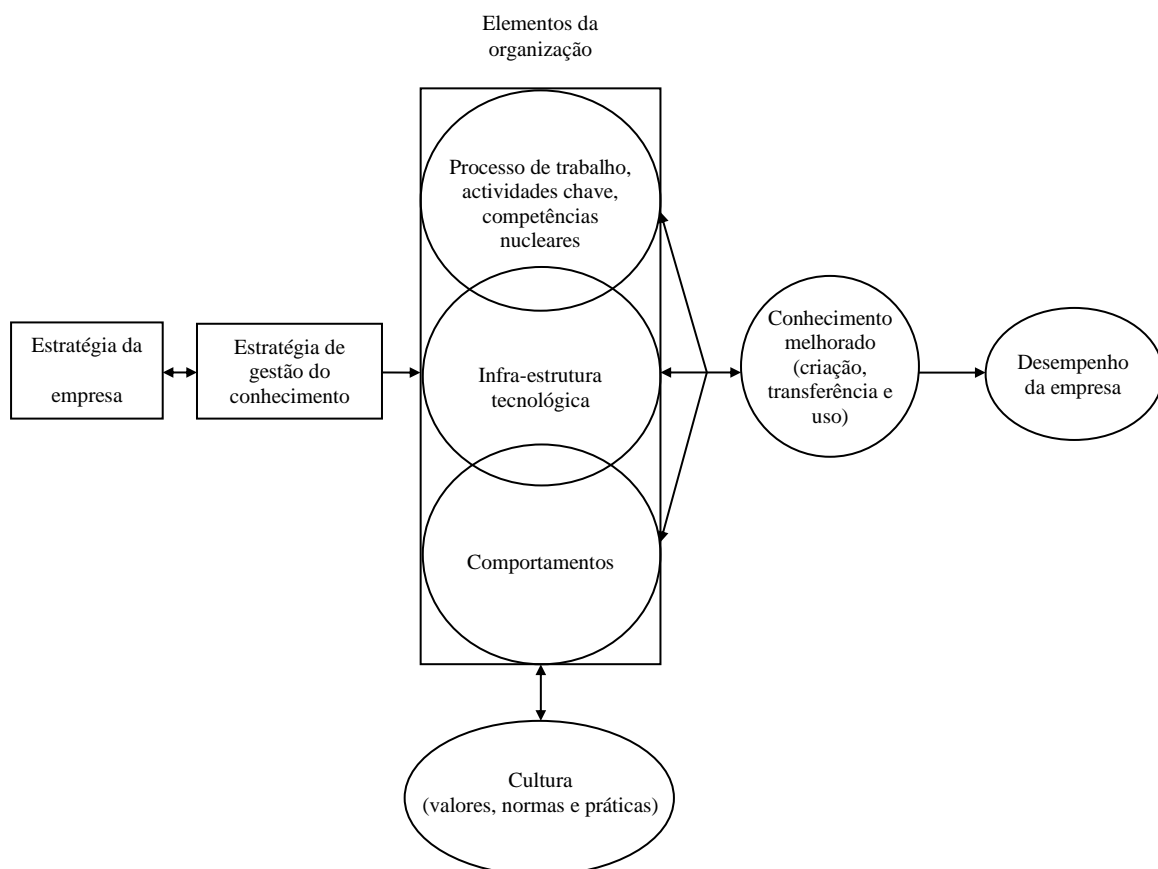


Figura 13 – Gestão dos elementos do conhecimento numa empresa (Fonte: De Long, 1997)

Tratando-se de relações dinâmicas (Hatch, 1993) e com resultados potencialmente imprevisíveis, as relações entre empresas dentro de uma rede obrigam as empresas a reverem e a adaptarem constantemente as suas representações, interpretações e comportamentos em consequência da experiência adquirida nas interações com os outros atores (Snehota, 2004), uma vez que a estratégia é vista, resulta da e é implementada através da interação (Ford et al., 2003).

Conforme sublinha Axelsson (1992), num ambiente de rede, a ação estratégica não se limita a uma empresa focal, mas evolui gradualmente na interação entre as empresas, conforme estas se adaptam às circunstâncias e exploram as oportunidades. Araújo e Easton (1996) afirmam que a rede da empresa constrange a sua estratégia, na medida em que a criação, desenvolvimento e abandono dos relacionamentos implicam tempo e investimento. Os custos afundados, os investimentos específicos e a inércia são fatores que explicam a manutenção das estruturas e a permanência dos relacionamentos.

Por estas razões, torna-se impossível considerar unicamente os fatores internos no processo estratégico. A estratégia de uma dada empresa é parcialmente determinada pelas suas contrapartes (Ford et al., 2003), depende das ações e das ideias de direção que as outras empresas têm para si próprias e para a relação com a empresa. Por isso, Mattsson (2002) defende que a ação estratégica, que visa influenciar as posições da empresa e outros atores e influenciar os padrões de conectividade na rede, nem sempre é bem-sucedida.

O fortalecimento do posicionamento é simultaneamente a base e a finalidade da ação estratégica, que, por sua vez, corresponde aos esforços dos atores para influenciar (mudar ou preservar) a sua posição na rede através de mudanças ao nível dos atores, dos relacionamentos e das redes.

A obtenção e manutenção de um posicionamento relevante na rede (isto, é que aumente o interesse da empresa focal face aos seus parceiros) decorrem do poder que a empresa detém. Brito (2001) considera que o objetivo geral dos atores é aumentar o seu poder através de um maior controlo (direto ou indireto) sobre recursos e atividades. A importância do controlo na estratégia é, todavia, questionada por Araújo e Easton (2001) para quem se deve enfatizar mais a interdependência do que o controlo, já que este se distribui nas redes através das interações e dos investimentos competitivos e

complementares das empresas. Por isso, a estratégia deve ser vista menos como um plano para afirmar o controlo e mais como um processo para o compreender e identificar onde se localiza e como é exercido.

Ford *et al.* (2003) sublinham ainda o carácter paradoxal do controlo. Por um lado, a implementação da estratégia de uma dada empresa requer algum controlo sobre atores, atividades e recursos externos, mas, por outro, o controlo excessivo pode prejudicar a própria empresa, uma vez que ela depende dos recursos das outras empresas, mas também do seu conhecimento e iniciativa, que são pouco compatíveis com o controlo.

Para Araújo e Easton (2001), a estratégia tem uma dimensão interpretativa, na medida em que as empresas constroem representações da rede e tentam encontrar um espaço de decisão para localizarem os efeitos das suas ações. Esta dimensão liga-se também à forma como a empresa procura ligar a sua lógica de rede à dos outros atores (Häkansson e Snehota, 1995), mudar ou criar uma teoria dominante de rede ou o seu quadro de relações, e as relações com e entre os atores e com outras redes (Mota, 2000). Araújo e Easton (2001) defendem que a estratégia é também exploratória, já que as interpretações da empresa sobre as conexões entre ações e resultados devem ser testadas e revistas continuamente, e operacional, dado que envolve a mobilização de recursos e a coordenação de atividades de acordo com fins determinados.

Em suma, numa perspetiva de rede, o ator usa a sua posição, recursos e teorias de rede na implementação de estratégias para influenciar a rede de relações e as teorias de rede dos outros atores. Os resultados desses esforços dependem dos interesses e percepções, bem como das ações e reações das outras empresas. As posições das empresas co-evoluem através da interação e são influenciadas pela visão que elas têm de si próprias e das suas contrapartes. Posição, teoria e estratégia podem mudar com o alargamento ou contração das fronteiras da rede. À medida que interage na rede, as percepções da empresa sobre as fronteiras da rede e sobre o seu próprio posicionamento vão-se alterando e podem provocar reformulação das estratégias da empresa. Por isso, a definição das fronteiras é um aspeto fundamental para a compreensão do comportamento das empresas num contexto de rede.

A configuração da rede da empresa resulta assim das conexões entre parceiros diretos e indiretos e as suas atividades e recursos, constituindo uma “rede de valor” (Brandenburger e Nalebuff, 1997), da qual fazem parte, além do ator focal, os

fornecedores/vendedores, os clientes, os competidores e os complementadores (Ritter et al., 2004).

Na abordagem das redes, as vantagens competitivas são determinadas não apenas pelas capacidades das organizações (“O”, no modelo VRIO, de Barney, 1997) em negociar recursos valiosos, raros e inimitáveis (“VRI”, no mesmo modelo), mas pelos resultados da relação entre as várias organizações em interação, que são em parte imprevisíveis, uma vez que as interações são influenciadas por questões intangíveis, tais como a confiança (Barney e Hansen, 1994; Gadde e Snehota, 2000; Brito e Silva, 2009), que pode suportar a troca de capacidades entre as empresas (Brito e Nogueira, 2009). De facto, o modo como as relações negociais se desenvolvem depende da competência dos atores e das suas capacidades (cf. Teece et al., 1997; Möller et al., 2002) para adequarem os processos de interação aos resultados desejados desses processos. A partir da Figura 14, podemos visualizar os elementos intervenientes nesses processos e perspetivar o papel dos diferentes atores na definição dos resultados.

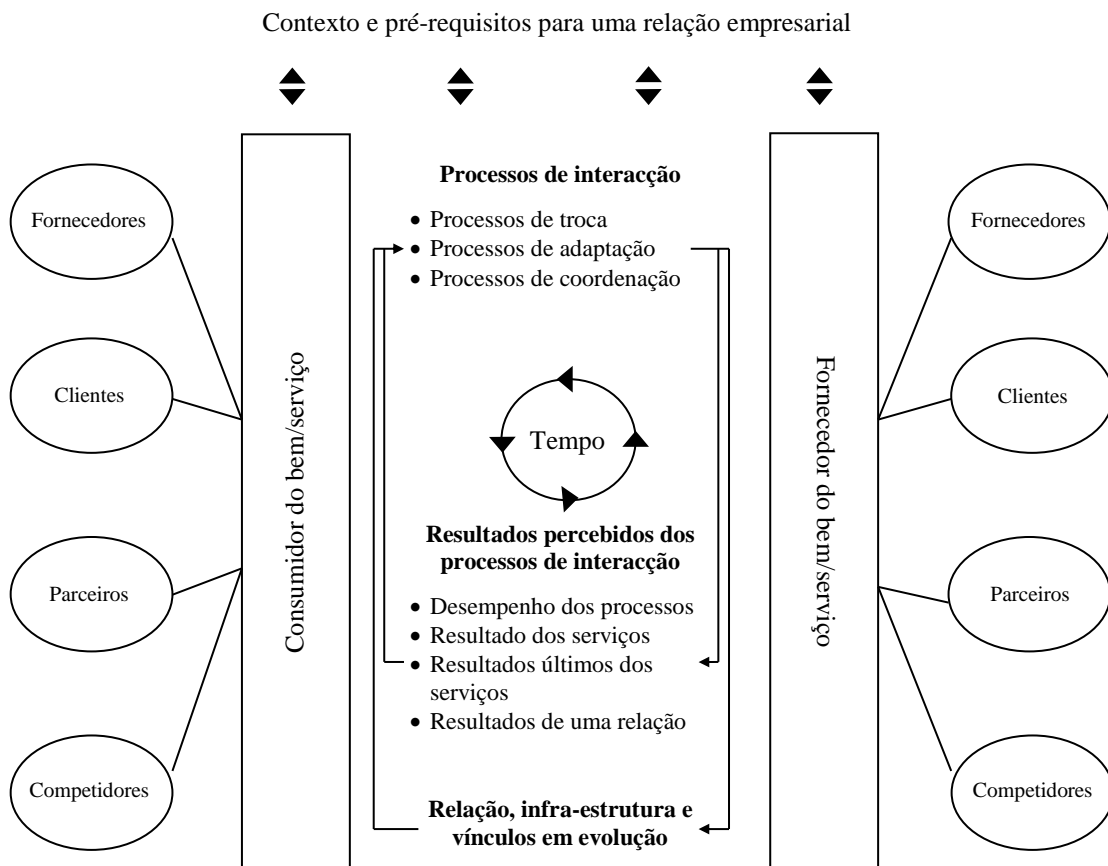


Figura 14 - Quadro básico para a percepção da qualidade de uma dinâmica das relações de negócios (adaptado de Tikkanen e Tuominen, 1999, p. 5)

A partir dos anos 80, a questão das competências ganha relevância na análise de dois fenômenos distintos: a organização da indústria e a gestão estratégica das empresas. Por um lado, a criação, combinação e difusão das competências são consideradas essenciais para se compreender a divisão e coordenação do trabalho ao nível da indústria (Mota, 2000). Por outro, as competências são vistas como fundamentais ao desenvolvimento das vantagens distintivas da empresa que sustentam o seu posicionamento competitivo.

O trabalho seminal de Penrose (1959) sobre a teoria da firma como um *bundle of resources*, que explica o crescimento da empresa é posteriormente desenvolvido por duas correntes substancialmente diferentes: a *Resource-based View* (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991) e a Abordagem Evolutiva das Competências (Richardson, 1972).

A *Resource-based View* vê a empresa como um conjunto de recursos que permite à empresa obter ‘rendas’ e construir vantagens competitivas sustentáveis numa situação de equilíbrio. A organização e os recursos internos da empresa são fatores hegemónicos do seu desenvolvimento. Os recursos internos que potenciam as vantagens competitivas da empresa e a distinguem das demais devem ser protegidos por fronteiras bem definidas.

A abordagem baseada nos recursos data de 1984, ano em que foram publicados dois artigos sobre este tema: “A resource based view of the firm” de Wernerfelt (1984) e “Towards a strategic theory of the firm”, de Rumelt (1984). Embora a teoria baseada nos recursos tenha sido muitas vezes apresentada como um desenvolvimento revolucionário, na realidade encontra-se ancorada em trabalhos clássicos sobre empresa e estratégias organizacionais.

Wernerfelt (1985) define recurso como “qualquer coisa que pode ser pensado como um ponto forte ou uma fraqueza de uma empresa”. Segundo ele, as organizações conseguem uma vantagem competitiva ao adquirirem ou desenvolverem recursos superiores ou uma combinação de recursos superior. Deste modo o objetivo de uma empresa consiste em obter ou organizar recursos que sejam superiores aos dos seus concorrentes. Teece et al. (1997) definem recursos como “ativos específicos de uma empresa que são difíceis senão impossível de imitar” dando como exemplos, os segredos comerciais, a especialização de algumas unidades fabris e as experiências

vividas por engenheiros envolvidos na produção. Tais ativos são difíceis de transferir de uma empresa para outra devido a custos de transação e de transferência, e também porque estes ativos muitas vezes contêm algum conhecimento tácito.

C.K. Prahalad e Gary Hamel (1990) abordam no que na terminologia de Wernerfelt (1995) constitui um tipo específico de recurso, isto é, “a competência nuclear”. Para eles “a competência nuclear” consiste na “aprendizagem coletiva da organização, especialmente como coordenar diferentes saberes produtivos e integrar múltiplas correntes tecnológicas”.

Se Penrose (1959) sublinha a importância dos recursos e da organização administrativa da empresa como plataforma do processo de diversificação e crescimento da empresa, a *Resource-based View* (Lipman e Rumelt, 1982; Rumelt, 1984; Wernerfelt, 1984; Barney, 1991, 1997; Conner, 1991; Mahoney e Pandian, 1992; Amit e Schoemaker, 1993; Peteraf, 1993; Barney et al., 2001) vê os recursos das empresas como alicerces para a sua diferenciação e para a criação de vantagens competitivas sustentáveis geradoras de rendas em situação de equilíbrio (Amit e Schoemaker, 1993; Foss, 1996). Nesta abordagem, o objetivo fundamental da empresa é obter de forma sustentada rendas acima do normal, comparativamente aos concorrentes (Rugman e Verbeke, 2002).

A *Resource-based View* é referida por vários autores (Wernerfelt, 1984; Amit e Schoemaker, 1993; Foss, 1996; Rugman e Verbeke, 2002) como complementar à visão que enfatiza o mercado e a estrutura da indústria na análise competitiva (Andrews, 1971; Porter, 1980), e vê a rentabilidade da empresa como o resultado da rentabilidade da indústria e do posicionamento da empresa na indústria. A posição desta abordagem é que existem diferenças persistentes na rentabilidade das empresas que não são explicadas pelas diferenças nas condições da indústria (Peteraf, 1993; Teece et al., 1997; Barney, 2001).

A *Resource-based View* toma a empresa como unidade de análise e realça os seus aspetos internos, defendendo que os seus recursos e competências são determinantes da sua rentabilidade (Amit e Schoemaker, 1993). As diferenças de desempenho e de rentabilidade entre empresas são vistas como o resultado de diferentes eficiências ao invés de diferentes posições de poder no mercado (Foss et al., 1995). Neste contexto, os rendimentos provêm de recursos inimitáveis que a empresa teve a perspicácia ou sorte

de adquirir, combinar e desenvolver e não da estrutura da indústria em que se insere (Barney, 1986, 1997; Conner, 1991).

Analisando a relação entre recursos e rentabilidade, Wernerfelt (1984, p. 172), considera que a questão fundamental é a de saber “em que circunstâncias produzirá um recurso retornos elevados durante longos períodos de tempo?”. O autor lança assim as sementes de algumas ideias centrais da *Resource-based View*: os recursos internos são o fator fundamental na definição de estratégias e no desempenho da empresa e a sua gestão é feita numa óptica de otimização para produzir rendas sustentáveis no tempo.

Os fundamentos da teoria baseada nos recursos devem muito ao trabalho de Penrose (1959), nomeadamente, à sua conceptualização da empresa como “um conjunto de recursos produtivos”. De acordo com esta perspetiva, as competências distintivas da empresa baseiam-se nos seus recursos e capacidades, que podem ser representados por ativos tangíveis, tais como sistemas de distribuição, invenções patenteadas ou economias de escala ou por ativos intangíveis, tais como reputação, imagem de marca ou o potencial dos recursos humanos. As empresas expandem-se utilizando recursos existentes.

A Abordagem Evolutiva de Competências assume que o dinamismo dos mercados impede a existência de situações de equilíbrio e torna a coleção de recursos internos uma garantia pouco sustentável do sucesso empresarial. Procura demonstrar que o desenvolvimento da empresa se faz através da coordenação, integração e (re)combinação das suas competências e atividades internas com as competências e atividades doutras empresas, através de processos de cooperação interempresas. Neste contexto, as relações interempresas (ou organizações não empresariais) são apresentadas como mecanismos de coordenação de competências ao nível industrial.

As duas correntes traduzem conceitos da empresa distintos: a *Resource-based View* centra-se na organização dos recursos e capacidades internas da empresa enquanto que a visão dinâmica das competências sublinha a interligação entre a organização interna e externa dos recursos. Esta diferença essencial condiciona as competências a que a empresa procura aceder através dos seus fornecedores e a forma como organiza esse acesso. Defende-se que a *Resource-based View* adota implicitamente a ideia das fronteiras da empresa como amortecedores que a protegem dos fatores externos (especialmente dos concorrentes). Por outro lado, o desempenho da empresa está intrinsecamente associado ao que se passa no seu interior: é o conjunto de recursos e

competências estratégicas acumuladas internamente que permite desenvolver e suster o seu posicionamento competitivo. As próprias características associadas aos recursos e competências da empresa, nomeadamente o seu carácter não transaccionável, impedem a sua aquisição através de transações de mercado ou formas alternativas de relacionamento.

Na abordagem evolucionista as fronteiras da empresa são pontes para coordenar, integrar e desenvolver competências internas e externas. A identificação das relações interempresas como um mecanismo de coordenação é um contributo importante para uma definição da realidade industrial, que no âmbito do presente trabalho de investigação se assume mais realista do que o quadro traçado pela *Resource based View*. Por outro lado, a distinção entre competências diretas e indiretas, dinâmicas e estáticas, enriquece a visão das competências que a empresa pode deter ou aceder através das suas relações externas. A ideia de que a empresa deve investir em estruturas de competências para aceder aos recursos externos, nomeadamente dos fornecedores, é fundamental para compreender a maior ou menor eficácia com que ela explora as suas relações com outras empresas e dos maiores ou menores benefícios que daí retira.

A Abordagem de Interação e Redes, a *Resource-based View* e a Abordagem Evolucionista de Competências, tal como Penrose anteriormente, partilham a ideia que a empresa depende da sua trajetória. Mas, se a *Resource-based View* desvaloriza as relações entre empresas, as Abordagens Evolucionista de Competências e de Interação e Redes consideram-nas essenciais ao desempenho competitivo.

Vimos que a leitura da rede depende do ponto de observação das empresas, isto é, do seu posicionamento, que mistura factos objetivos (ligações entre os atores, atividades e recursos) e as conjeturas dos atores sobre os papéis que eles e os outros desempenham na rede. A forma como a empresa vê a rede e a si própria influencia as suas estratégias, nomeadamente, em relação aos fornecedores. Sugeriu-se que a *Resource-based View* e a Abordagem Evolucionista de Competências traduzem conceitos de empresa diferentes e atribuem valores distintos às atividades e recursos dos fornecedores: a adopção dum ou doutro ponto de vista poderá resultar numa visão diferente dos papéis de cliente e fornecedor e da forma como se devem relacionar entre si.

No âmbito da *Resource-based View*, as afirmações de Lonsdale (2002) sobre as ameaças do *outsourcing* podem alargar-se à generalidade das relações com fornecedores: são uma forma de aceder aos recursos e atividades necessários à empresa

focal, mas esta deve precaver-se dos riscos que podem representar para as suas vantagens competitivas. Em contraste com esta visão, as abordagens evolucionista de competências e de interação e de redes defendem que o conhecimento e inovação dependem do confronto das conjecturas das diversas empresas, e da forma como a organização do acesso aos recursos externos possibilita esse confronto. O predomínio do controlo sobre o acesso pode diminuir ou eliminar o potencial de criação de conhecimento e de inovação das relações interempresas e das redes (Ford et al., 2003).

A leitura da empresa sobre a rede e a posição que ela e os outros ocupam nessas redes influenciam as atividades e competências.

Na *Resource-based View*, como a criação de valor resulta dos recursos internos da empresa, ela tende a procurar nos fornecedores competências diretas e estáticas. Na abordagem evolucionista de competências, as empresas podem explorar ainda as competências indiretas e dinâmicas dos fornecedores que potenciam a criação de valor.

Competências estáticas e diretas, dinâmicas e indiretas relacionam-se, respetivamente, com as funções diretas e indiretas da teoria de interação e redes.

As funções diretas e indiretas dos relacionamentos explicitam a diversidade das relações comprador-fornecedor, reconhecida na Abordagem Evolucionista de Competências (Fine e Whitney, 1996). Permitem também perceber melhor a relação entre os objetivos e os diferentes formatos dos relacionamentos, isto é, a relação entre o acesso e a organização do acesso. Por outro lado, aclaram a conectividade das redes e a dificuldade de gerir os relacionamentos isoladamente (questão omissa nas abordagens de competências). O valor de cada relação depende dos contextos das empresas e pode condicionar e ser condicionada positiva ou negativamente pelas outras relações da empresa focal.

O conceito de conhecimento de rede na abordagem de interação e redes expande a ideia de que o conhecimento da empresa não se restringe à execução das atividades produtivas (Brusoni e Prencipe, 2001). A consideração das relações indiretas revela a insuficiência do conhecimento técnico ou produtivo para explorar as redes, sendo necessário conhecer os contextos dos fornecedores, as suas ligações e a forma como podem afetar a empresa. Por outro lado, se a perspetiva evolucionista de competências sugere que as fronteiras da empresa tendem a expandir-se quando as empresas procuram explorar as competências dinâmicas e indiretas dos seus fornecedores, a consideração da

rede evidencia a necessidade de alargar o horizonte de rede para além dos seus parceiros diretos, de forma a incluir parceiros indiretos com impacto potencial no seu desempenho.

Em suma, a Abordagem de Interação e Redes mostra como através da conexão das relações interempresas, as atividades vão sendo organizadas sequencialmente em cadeias que se ligam umas às outras formando redes e como os recursos se vão ligando em constelações. Assim, a noção das relações interempresas de Richardson (1972) como mecanismos de coordenação de atividades e competências, adotada pela Abordagem de Interação e Redes (cf. Dubois, 1998), é expandida para o nível da rede, revelando a complexidade da realidade industrial e os fenómenos de interdependência existentes entre as empresas e a dificuldade de ver o desempenho competitivo da empresa apenas como o produto da estratégia planeada numa empresa autónoma e independente.

Neste trabalho de investigação, assume-se que a Abordagem de Interação e Redes fornece uma visão mais estruturada e coerente de alguns aspetos essenciais da abordagem das competências. A importância das trajetórias idiossincráticas das empresas é assumida plenamente, mas é associada aos relacionamentos com outros atores que a empresa quis ou pôde desenvolver.

De acordo com a Abordagem de Interação e Redes, o posicionamento da empresa está interligado às teorias e estratégias de rede que influenciam e são influenciadas pelos processos de interação que ela integra. Apesar das relações entre teoria, posicionamento e estratégia de rede serem bastante aprofundadas na literatura, essa interligação conceptual não parece esclarecer cabalmente qual é a ligação entre as teorias e estratégias de rede da empresa e a forma como ela gere os seus fornecedores. Apesar de teoricamente estas relações serem bastante claras, sugere-se que falta compreender globalmente a forma como as empresas coordenam, influenciam e mobilizam as atividades e recursos entre relacionamentos..

As empresas são conjuntos de competências diretas e indiretas. As competências diretas e indiretas co-evoluem e influenciam-se mutuamente. As relações estão conetadas (e.g. as relações com clientes influenciam-se mutuamente). As relações de cooperação entre empresas, por exemplo, são fundamentais para inovações de produto e de processo.

Essas relações possibilitam a combinação de diferentes tipos de conhecimento, a mobilização de outras empresas no sentido de adaptarem as suas atividades e recursos para viabilizar essas inovações e também usar e coordenar competências não similares (por ex. Håkansson, 1987). Mais recentemente, Araújo e Brito (1998) destacaram o papel de arranjos informais entre atores no sentido de aumentarem o seu controle sobre a rede, em particular através da promoção de ações coletivas visando alcançar objetivos específicos. Estas ações coletivas envolvem a mobilização de atores, de recursos e a coordenação de atividades, mas não dão origem a um ator institucionalizado. Ambas as referências anteriores salientam a importância das relações para aceder e coordenar competências na rede, no primeiro caso através de relações de troca económicas e no segundo caso através de relações de troca não económicas, ou relacionais (Easton e Araújo, 1992).

Na abordagem de redes industriais, as relações, económicas ou não económicas, são consideradas um meio importante de controlo indireto, ainda que parcial, sobre outros atores, recursos e atividades e, portanto, influenciam o posicionamento do ator na rede. O controlo direto é, como foi dito, apenas uma das possibilidades de aumentar o controlo sobre a rede, e a relação entre a extensão deste e desenvolvimentos no quadro de relações das empresas não tem sido objeto de interesse particular.

O estudo da divisão de trabalho num setor industrial e os modos como diferentes especialidades são coordenadas, pode beneficiar da adopção de um quadro teórico que, focando as relações entre empresas como mecanismos de coordenação, permita tomar em consideração tanto a ênfase dada pela teoria evolucionista das competências na difusão de conhecimento, um processo que afeta as alternativas existentes no mercado, como o papel das competências indiretas no acesso a esse conhecimento e as interdependências entre aquelas e as competências diretas das empresas.

Como podemos ver, a opção por uma das perspetivas de análise enumeradas não permite investigar cabalmente os efeitos de rede no desempenho das empresas que dela fazem parte. A integração das várias perspetivas que podem beneficiar o estudo deste problema é, portanto, necessária.

Wittmann et al. (2009) ensaiaram essa integração precisamente com o intuito de reunirem num único modelo as três teorias explicativas do desempenho das alianças: a *Resource-based View*, a Abordagem Evolucionista de Competências e os fatores da Abordagem de Interação e Redes. Os autores reuniram estas diferentes abordagens de

explicação do sucesso das redes servindo-se da capacidade associativa da *Resource-Advantage View*, uma abordagem de estudo da competição construída por Hunt e Morgan (1995). A partir dela podemos relacionar o espectro conceptual das três teorias que servem de base à nossa problemática.

A *Resource-Advantage View* é interdisciplinar, reunindo preocupações do *marketing*, da gestão, da economia, da ética e do estudo geral das relações de negociação (Hunt, 2012). Além disso, tem afinidades com várias teorias, incluindo a economia evolutiva, a tradição histórica, a *Resource-based View*, a abordagem das competências, a teoria institucional e a sociologia económica (Hunt, 2012, p. 8).

De acordo com Hunt (2012, p. 9), as premissas *Resource-Advantage View* defendem que: 1) a procura é heterogénea através das empresas, heterogénea dentro das empresas e dinâmica; 2) a informação aos consumidores – que incluem indivíduos e empresas – é imperfeita e dispendiosa; 3) a motivação humana é constrangida pela busca do autointeresse; 4) o objetivo das empresas é terem um desempenho financeiro máximo; 5) a informação das empresas é imperfeita e dispendiosa; 6) os recursos das empresas são financeiros, físicos, legais, humanos, organizacionais, informacionais e relacionais; 7) as características dos recursos são heterogéneas e imperfeitamente móveis; 8) a função da gestão é reconhecer, compreender, criar, seleccionar, implementar e modificar estratégias; e 9) as dinâmicas competitivas provocam desequilíbrios e possuem uma inovação endógena.

Estas premissas constituem-se elas próprias um carácter inovador na teoria da gestão (van Auken, 2001). Assume-se que qualquer empresa possui recursos no mercado que são únicos, tais como as competências dos empregados e a eficiência dos seus processos de produção, que, por si só, podem constituir vantagens comparativas que podem levar as empresas a posições de vantagem competitiva no mercado (Hunt, 2012, p. 11). Embora a maioria dos recursos seja móvel, alguns deles são imóveis e, por isso, não são facilmente imitáveis, tais como a cultura, as competências e os processos de produção. Por essa razão, tais recursos podem tornar-se vantagens competitivas sustentáveis.

Devido à dinâmica característica dos recursos detidos pelas empresas, eles podem promover a inovação, tanto proativa como reativa (Hunt, 2012, p. 12). Tanto uma como a outra forma de inovação podem ser “radicais” ou “incrementais”, e ambas estas formas beneficiam a competição (Hunt, 2012, p. 12). Tratando-se de organizações

dinâmicas e flexíveis, as empresas adaptam-se rapidamente à envolvente, especialmente, devido à capacidade de os recursos imóveis aprenderem. Para os autores da teoria, a competição é o principal motor da aprendizagem, uma vez que sinaliza a relatividade do desempenho das empresas, que pode, devido a esta contínua tensão, fazer diminuir o desempenho financeiro, caindo para posições de desvantagem no mercado. Através da aprendizagem, as empresas procuram, assim, recolocar-se numa posição de vantagem competitiva, seja procurando imitar os recursos móveis das empresas que têm uma posição de vantagem, seja criando produtos superiores. A manutenção desta última posição faz-se pela reinvestimento em recursos que produzem vantagem competitiva (Hunt, 2012, p. 12), nomeadamente, investindo em instituições sociais, como por exemplo as patentes. Desta forma, a competição é entendida como um processo evolutivo e desequilibrador que obriga as empresas a reinventar-se continuamente. Por esta razão, o desequilíbrio é a norma (Hunt, 2012, p. 12).

As vantagens competitivas – diretamente relacionadas com a posição no mercado – num ambiente dinâmico são, portanto, geradas pelo êxito na luta pela aquisição de vantagens comparativas – relacionadas com os recursos – e refletem-se, simultaneamente, no nível interno da empresa e no nível económico externo. Em resumo, as vantagens competitivas, as quais geram elevado desempenho, são particularmente dependentes dos recursos cognitivos das empresas, conforme foi descrito por De Long (1997). Com efeito, a vantagem competitiva é atingida pela *capacidade* das empresas em produzir produtos de elevada qualidade a custo reduzido, conforme representado na matriz da posição competitiva (ver Figura 15).

		Valor relativo dos recursos produzidos		
		Mais reduzido	Paridade	Mais elevado
Custo relativo do recurso	Mais reduzido	1 ?	2 Vantagem competitiva	3 Vantagem competitiva
	Paridade	4 Desvantagem competitiva	5 Posição de paridade	6 Vantagem competitiva
	Mais elevado	7 Desvantagem competitiva	8 Desvantagem competitiva	9 ?

Figura 15 - Matriz de posição competitiva (Fonte: Hunt e Morgan, 1995, p. 7)

Na figura, “a posição de mercado da vantagem competitiva identificada na célula 3 resulta de a empresa, que, relativamente aos seus competidores, ser capaz de produzir e oferecer a algum segmento ou segmentos de mercado um recurso que é 1) percebido como tendo valor superior 2) produzido a custos mais baixos” (Hunt e Morgan, 1995, p. 7). A posição 3 é, portanto, a que oferece maior vantagem competitiva.

Motivadas pela competição, as empresas procuram instalar-se em posições competitivas através da cooperação e da criação e desenvolvimento dos recursos (van Auken, 2001, p. 30). Numa lógica de cooperarem para competir (cf. Preiss et al., 1996, citados por Wilkinson e Young, 2002), as empresas combinam as competências das empresas com os recursos e as relações em rede (Gibbs e Humphries, 2009), articulando, assim, as principais abordagens de estudo implicadas na análise do desempenho das empresas situadas em redes industriais. A Figura 16 pretende representar esta articulação, salientando os conceitos centrais na problematização do desempenho das empresas em redes industriais e mostrando a relação entre eles.

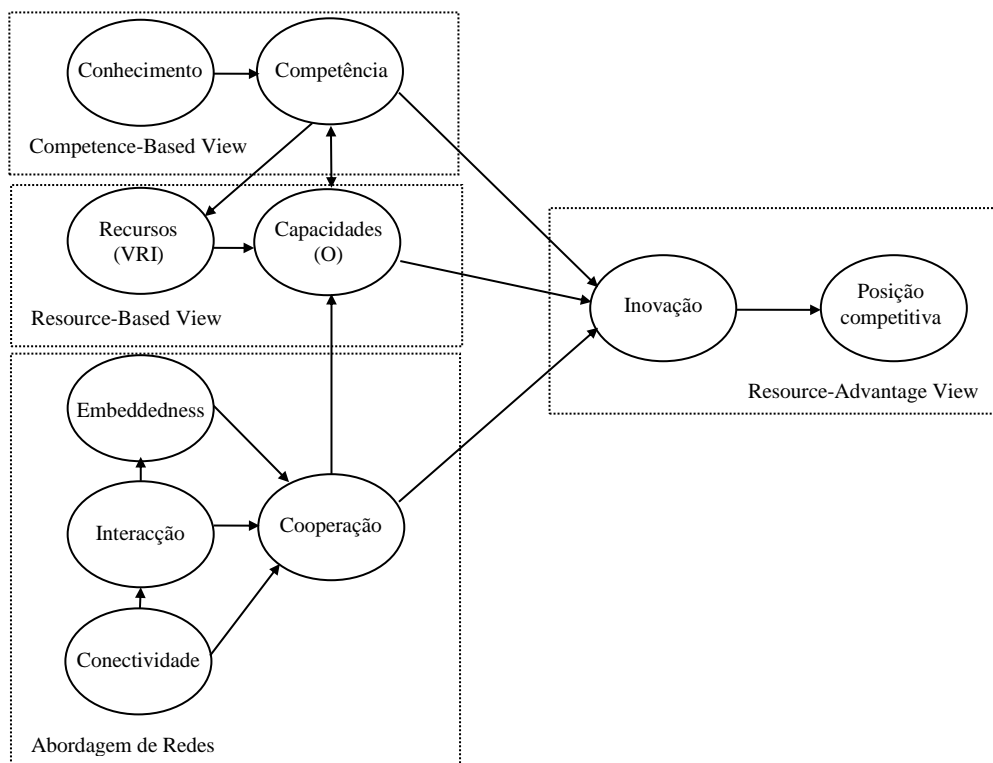


Figura 16 – Relação entre as perspetivas teóricas explicativas do desempenho das empresas em redes

No contexto do mercado dinâmico, as empresas atingem uma posição competitiva apenas se tiverem as raízes mergulhadas no contexto. Os parceiros fora da rede podem ser preponderantes na criação de recursos de elevado valor relativo, nomeadamente, as universidades e os centros de investigação (Ritter, 1999, p. 469). As qualificações dos recursos humanos são vias privilegiadas para as empresas aumentarem os recursos imóveis e/ou transformarem as suas culturas em desempenhos competitivos, em especial, quando esses recursos interferem na produção de produtos inimitáveis. Como sabemos, desde Prahalad e Hamel (1990) que as competências nucleares desempenham uma função estratégica fundamental. As competências técnicas, aliadas a competências de gestão são elementos principais no desenvolvimento de produtos de elevado valor relativo. Considerando a centralidade da criação, da manutenção e do desenvolvimento de competências nucleares, as relações entre as empresas e os centros de excelência de conhecimento são fundamentais. A competência de rede ocupa um lugar central na visão estratégica das empresas no contexto dos mercados dinâmicos, daí que as habilitações para gerir as redes de modo a permitir às empresas o acesso a posições competitivas constituem elas próprias competências nucleares (Ritter, 1999, p. 470).

Apesar da importância das redes na configuração das estratégias competitivas, o estudo do desempenho das empresas integradas em redes continua a ser insuficiente. As razões desta situação prendem-se essencialmente com a existência de obstáculos à investigação, como, por exemplo, limitações financeiras ou mesmo logísticas (Gulati, 1998). Os estudos sobre o tema devem primar pelo detalhe, uma vez que é necessário analisar vários níveis da realidade das relações entre empresas. Uma abordagem intensiva é a melhor opção, porém, além de ser mais onerosa, obtém, por norma, resultados com aplicação muito limitada, uma vez que há sempre a dificuldade de inferir a partir de casos específicos. No ponto seguinte reflete-se sobre as limitações que caracterizam os estudos realizados em e sobre redes industriais.

2.2. Limitações dos estudos anteriores e construção das proposições do presente

Embora o estudo das redes empresariais tenha aumentado significativamente nos últimos anos (Hummon e Carley, 1993; Kilduff e Brass, 2010), tem havido dificuldades em desenvolver uma agenda de investigação sobre as redes industriais, pelo que é difícil

estudar as redes sem que se abranjam no estudo temas tão diversos como a relação entre atores, a embutição social, as relações B2B e as vantagens competitivas da associação a redes. Para Hummon e Carley (1993), esta aparente mistura temática não deve ser entendida como um problema de coerência, mas sim como uma fase inicial de construção teórica e epistemológica sobre o objeto de estudo. À data do seu estudo, os autores consideravam que o estudo das redes industriais era um problema relativamente recente, e, por isso, era natural que as investigações fossem generalistas e levassem a que a *Network Approach* pudesse ser entendida como um *umbrella term* (cf. Hirsch e Levin, 1999). Apesar dos esforços mais recentes de sistematização (Borgatti e Foster, 2003; Kilduff e Brass, 2010), a verdade é que ainda estamos numa fase inicial da investigação das redes industriais e os estudos sobre as suas dinâmicas justificam-se cada vez mais, quer incidam no plano macro quer no plano micro.

Uma das maiores vantagens de estudar os efeitos da cooperação no desempenho das empresas através da abordagem de rede consiste na possibilidade de podermos examinar um conjunto de fenómenos organizacionais em diferentes níveis. Porém, e contrariamente ao que Hummon e Carley (1993) defendiam, esta vantagem acarreta consigo o perigo de se englobar fenómenos muito diversos que podem prejudicar a coerência dos estudos (Kilduff e Brass, 2010). A principal razão por detrás deste perigo prende-se com o facto de não ser possível separar os agentes da estrutura, o que leva à sobreposição das relações sobre as categorias (Emirbayer e Goodwin, 1994). Esta sobreposição multiplica a complexidade das redes, podendo-se mesmo falar de uma multiplexidade (McAdams, 1986, citado por Emirbayer e Goodwin, 1994). Perante este problema, sugere-se que as investigações sobre redes oscilem entre o determinismo estrutural e o construcionismo estrutural, através de uma atitude instrumentalista (Emirbayer e Goodwin, 1994), i. e., que dêem especial atenção ao modo como as empresas gerem a relação entre constrangimento estrutural e oportunidade prática com o objetivo de melhorarem o seu desempenho.

O objetivo remoto do presente estudo não é descobrir uma fórmula que descreva a eventual transformação dos constrangimentos em sucesso, como os estudos iniciais pretendiam (e.g. Kanter, 1988; Bleeke e Ernst, 1991, citados por Gulati, 1998). O falhanço dessa intenção explica-se pelo simples facto de as redes serem sistemas dinâmicos que evoluem no tempo e variam no espaço. A compreensão do desempenho de uma rede não passa por determinar um modelo único da evolução do seu

desempenho, pois, elas variam na sua evolução conforme os níveis de conectividade entre os atores, os quais, como vimos, podem limitar a eficácia dos processos e levar o sistema à entropia e ao desaparecimento. No ponto a que aludimos, vimos que os sistemas evoluem apenas se combinarem estabilidade e mudança, mantendo-se na fronteira entre a desagregação e a cristalização (i.e, *edge of chaos*, cf. Wilkinson e Young, 2002).

Considerando que, numa rede, há empresas que podem desaparecer enquanto outras podem ter sucesso, estudar o desempenho de uma rede na globalidade desta é redundante, pois, a sobrevivência da rede não oferece indicadores sobre a terminação de algumas alianças. Tendo isto em conta, a nossa atenção deve incidir sobre as posições relativas dentro da rede. E a melhor forma de fazer isto é analisar o desempenho das alianças entre atores concretos. Esta atitude ajuda a distinguir entre *terminus* de alianças e falhanço da rede. Conforme lembra Gulati (1998), para não confundirmos estes dois efeitos, é necessário aplicar uma metodologia de investigação à escala das alianças que nos permita descobrir as múltiplas facetas do desempenho das alianças e considerar as perspectivas de todos os atores nelas envolvidos. Quando não seja possível realizar um trabalho de campo de tipo etnográfico, a realização de entrevistas extensivas aos responsáveis pelas alianças, bem como a consulta de documentos (Harrigan, 1985, 1986; Heide e Minor, 1992; Parkhe, 1993, citados por Gulati, 1998), podem ajudar-nos a atingir este objetivo, devido especialmente à capacidade que estas técnicas têm de nos fornecer simultaneamente dados subjetivos e objetivos provenientes tanto da evolução das relações diádicas como da interferência do contexto social nessas relações. O estudo da interferência do contexto social no desempenho das empresas e das alianças tem sido negligenciado, bem como o estudo do desempenho sob a perspectiva macro posicional (Gulati, 1998).

O modelo ARA beneficia uma abordagem analítica próxima ao construcionismo estrutural, ao considerar que as atividades dos atores definem as características da estrutura por via da instrumentalização das suas possibilidades em prol da aquisição de posições competitivas. Porém, conforme lembrou Gulati (1998), o estudo das influências da estrutura sobre os atores tem revelado que estas marcam indelevelmente o desempenho das empresas. Como tal, devemos estar alerta para o perigo de omitir estas influências relevando apenas as práticas dos atores.

Axelsson (s/d, in “The IMP Journal”, Issue 4.1, pág. 24) apresentou um sumário das experiências de vários investigadores na aplicação do modelo ARA. As limitações do modelo quando utilizado no estudo geral (sem definição do objeto de estudo) das redes industriais passam pela: simplicidade demasiada, que não apela à profundidade intelectual e à diferenciação do mérito dos investigadores; a utilização demasiado rígida dos conceitos, o que obriga a um trabalho de tradução bidirecional; a extrema exigência do método no que respeita à minúcia e ao esforço necessário para articular os conceitos; a ambivalência entre a complicação e a trivialidade da abordagem; a estaticidade estrutural de relações dinâmicas; e o problema em reduzir-se a complexidade, devido nomeadamente à indefinição das fronteiras conceptuais e da arbitrariedade das medidas, como, por exemplo, a definição e medida das fronteiras da rede e dos horizontes dos negócios.

A extrema complexidade conceptual do modelo deve-se à sua capacidade de incluir praticamente todos os fenómenos característicos das redes no seu sentido amplo, isto é, da rede enquanto conceito utilizado com inúmeros atributos, acrescentados por variadas disciplinas. Ao longo do enquadramento teórico do nosso problema de estudo pudemos ver que a noção de rede remete para campos tão diversos como a biologia, a sociologia, a psicologia, a filosofia, a antropologia, a economia, o *marketing* e a gestão. Vimos, igualmente, que o modelo ARA relaciona elementos cuja relação constitui um dos problemas centrais, por exemplo, da sociologia, como é o caso da relação entre agência e estrutura (Giddens, 2000; Archer, 2008, 2010, entre outros), ou ainda, da antropologia económica, como o caso da *embeddedness* e da economia substantiva de Karl Polanyi.

A maneira que nós arranjámos para suplantar estes obstáculos epistemológicos (cf. Bachelard, 2006 [1971]) foi, como vimos, socorrer-nos de diversas teorias de explicação e interpretação das relações entre atores, atividades e recursos. Encontrámos, então, diversos modelos que, interligados, permitiram encontrar uma via para analisar a relação entre os variadíssimos aspetos das interações e das trocas em rede com o desempenho dos sistemas formados por eles (rever Figura 16, *supra*).

De facto, enquanto instrumento de análise, o modelo ARA motiva a articulação de conceitos provenientes de outras abordagens teóricas sobre as relações de troca. Conceitos como “conhecimento”, “competência”, (*Competence-based view*), “valor”, “raridade”, “inimitabilidade”, “capacidade” (*Resource-based view*), “conetividade”,

“interação”, “*embeddedness*”, “cooperação” (*Abordagem de redes*), “inovação” e “posição competitiva” (*Resource-advantage view*) relacionam-se todos para interpretarmos o desempenho das alianças e dos atores incluídos em redes. Este relacionamento é construído por processos e representações tais como a dinâmica dos mercados, a teoria de rede, a estratégia de rede, ou a cultura organizacional. Perante esta complexidade conceptual, é necessário relacionar as várias abordagens de forma a podermos obter proposições testáveis sobre o problema da relação entre as estratégias de cooperação e o desempenho das empresas localizadas em rede. Considerando que não há tradição teórica que assuma carácter de precedência sobre este problema no caso das redes formadas por empresas de base tecnológica em Portugal, as proposições do estudo refletem necessariamente sobre aspetos gerais dos efeitos da cooperação no desempenho das empresas situadas em redes, independentemente das suas competências específicas. Partindo da articulação central no nosso estudo entre cooperação e desempenho não podemos deixar de destacar a identificação do desempenho das empresas integradas em redes com a obtenção (ou não) de uma posição competitiva. Sendo assim, a cooperação e a competição constituem os pólos da estrutura negocial traduzida no desempenho. Deste modo, as estratégias de negociação tendem a aglutinar os dois pólos num único comportamento: a coopetição (Brandenburger e Nalebuff, 1996; Bengtsson e Kock, 1999, 2000, Dagnino e Padula, 2002; Bengtsson et al., 2003; Yami et al., 2010; Winckler e Molinari, 2011; Blind et al., 2013). O nosso modelo de análise representa precisamente esta estrutura, ao mostrar que a inovação depende das capacidades, do conhecimento e da competência das empresas (cf. Tsai, 2001, 2002; Nahapiet et al., 2005; Curado, 2006) para criarem e/ou desenvolverem recursos por intermédio das interações integradas em relações de cooperação de forma a estas se traduzirem na melhoria da sua posição competitiva no mercado.

A nossa perspetiva de estudo passa por reduzirmos a complexidade conceptual que ameaça a coerência dos estudos sobre redes industriais à relação estrutural cooperação-competição. O primeiro termo inclui a competência e a capacidade de se combinarem recursos através das interações (móveis e imóveis) e o segundo a inovação e a luta por posições competitivas que traduzem os desempenhos das empresas. Por conseguinte, propomos a centralização das proposições a confrontar com os dados na relação entre os dois termos.

Partindo desta opção, propomos as seguintes proposições:

P.1: *O desempenho das empresas de base tecnológica integradas na rede depende dos recursos trocados nas relações de cooperação. A heterogeneidade dos recursos melhora os efeitos da cooperação e a sua uniformidade piora-os* (proposição inspirada em Bengtsson e Kock, 2000).

Conceito central: recursos. Os recursos podem ser financeiros, físicos, legais, humanos, organizacionais, informacionais e relacionais (cf. Hunt, 2012), logo, as relações são recursos, visto que elas podem ser geridas de modo a permitirem o acesso aos recursos de outra natureza. Visto que as relações são heterogêneas devido à mudança espaço-temporal em que se situam as redes, então, o desempenho das empresas e das alianças está diretamente relacionado com a gestão dessa heterogeneidade. De acordo com Bengtsson e Kock (2000), a heterogeneidade das relações e dos restantes recursos pode explicar por que razão atores competidores cooperam criando vínculos entre si. Devido à identificação entre a construção destes vínculos e a heterogeneidade dos recursos, a gestão desta heterogeneidade deve refletir-se no desempenho das empresas, uma vez que racionaliza os modos de exploração das potencialidades das relações.

P.2: *Os atores, conjuntamente, produzem e encorajam a formação de normas para capturarem os ganhos da cooperação e o acoplamento próximo entre normas informais e regras organizacionais formais resulta em elevado desempenho* (proposição inspirada em Nee e Ingram, 1998).

Conceito central: normas. Conforme vimos com Mcneil (1980, citado por Blois e Ivens, 2006), as trocas discretas e as trocas relacionais têm semelhanças e diferenças entre si. A questão fundamental nas redes é a necessidade de se flexibilizarem as normas que regem os contratos das trocas discretas quando transpostas para o contexto das trocas relacionais. Trata-se de gerir a relação entre coercividade e permissividade, de modo a retirar-se das relações entre as partes os melhores efeitos de acordo com os objetivos da relação que elas estabelecem. Embora a tradução das normas formais para informais possa contradizer o *modus operandi* tradicional das organizações, no contexto das redes, a informalidade é um pressuposto que deriva da inclusão das redes industriais em contextos relacionais mais amplos, como as relações sociais (e.g. *embeddedness*). Neste sentido, pressupõe-se que a informalidade permite obter ganhos às relações, já que possibilita a modificação rápida dos comportamentos das organizações caso o contexto social e histórico o exijam.

P3: *As relações de cooperação em Portugal acontecem num ambiente de pouca confiança entre as partes, logo, o bom desempenho das alianças entre empresas de base tecnológica depende de uma organização das redes do tipo “federativo”* (proposição inspirada em Falcão, 2008).

Conceito central: cultura. Geert Hofstede realçou o medo que os portugueses têm sobre a incerteza, que leva a atitudes de resistência à inovação (geert-hofstede.com/portugal.html). Esta informação é corroborada por Sobral e Carvalho (2003) e por Falcão (2008, p. 43). Robert Spekman (1988, p. 79) referia que a confiança é a pedra basilar da estratégia em parcerias. Considerando que os efeitos benéficos das relações de cooperação no desempenho das empresas e das alianças pressupõe a partilha de objetivos e o compromisso mútuo (Hunt, 2011), será interessante focar a atenção nos problemas observados no desempenho que possam derivar da desconfiança entre as partes.

P4: *Os indivíduos competidores que se conhecem uns aos outros fora do âmbito da aliança podem desenvolver entre si relações profissionais e sociais que podem usar para propósitos negociais que melhoram a interação colaborativa e os seus efeitos no desempenho* (proposição inspirada em Bengtsson et al., 2003).

Conceito central: integridade dos papéis. Quanto maior for o conhecimento entre as partes melhor poderá ser o nível de compromisso gerado e maior nível de confiança poderá haver. Esta implicação das partes na relação poderá fazer surgir estratégias de cooperação que extrapolam para além da formalidade da relação contratual que beneficiam o desempenho da aliança e, por correspondência, das empresas envolvidas na relação. Conforme lembrou Mcneil (1980, citado por Blois e Ivens, 2006), o reconhecimento dos parceiros no contexto das trocas relacionais pode ajudar a ultrapassar a racionalidade formal e os impedimentos que ela pode trazer para se atingirem objetivos comuns. Os indivíduos poderão recorrer a estratégias de relacionamento social apoiadas, por exemplo, no princípio da reciprocidade generalizada, que permitem agir de acordo com características expetáveis previamente comprovadas nas interações sociais em que estão ou estiveram envolvidos. A cumplicidade baseada na partilha de experiências sociais e profissionais pode ser tão elevada que os indivíduos, respeitando-se num clima de lealdade recíproca (Bengtsson

et al., 2003), poderão cooperar sem que haja necessidade de a administração das empresas avaliar a atividade.

P5: Os efeitos das interações cooperativas no desempenho das alianças e das empresas dependem da existência ou inexistência de atores atratores que conduzam as relações em situações de elevada incerteza.

Conceito: estratégia de rede. Nas redes industriais, a presença de um agente atrator pode garantir o reforço das atividades e das teorias de rede dos atores envolvidos nas relações de cooperação (Wilkinson e Young, 2002). Esta segurança permitirá reafirmar continuamente as estratégias de rede dos atores, uma vez que eles assumem que a incerteza pode ser confrontada com a segurança providenciada pela posição privilegiada do agente atrator, nomeadamente, pela capacidade que este tem em orientar as estratégias globais da rede em caso de incerteza, ou caso surjam bifurcações (cf. Kauffman, 1994) no percurso das alianças. Em termos de desempenho, a existência de um agente atrator pode servir de base de confiança para os outros elementos, que, devido à sua presença poderão evitar a redundância das relações. Esta redundância fixaria as relações e impediria a sua evolução e pode ser evitada através da criação de *structural holes* (cf. Burt, 1992) por parte do agente atrator, devido à sua maior capacidade de orientar as relações em situações problemáticas. É desta forma que os agentes atratores, sendo empresas principais, como é o caso da PT Inovação na InovaRia, poderão trazer benefícios para o desempenho das alianças.

3. Metodologia

O presente capítulo define a metodologia do trabalho. Começando-se pela identificação do tipo de estudo a realizar, relembra-se o problema e os objetivos do estudo. Num segundo ponto, apresenta-se a amostra e justifica-se os critérios seguidos para a sua seleção. Em seguida, apresenta-se os instrumentos de recolha de dados e avalia-se a sua adequação para fornecer dados para testar as proposições previamente elaboradas. Seguidamente, são apresentados os métodos de análise de dados e a justificação da sua escolha. Finalmente, apresenta-se os critérios de fiabilidade do processo de investigação e analisa-se a qualidade do mesmo com base na determinação da medida de consistência interna da lista de códigos elaborada.

3.1. Problema e objetivos do estudo

Conforme foi proposto na introdução, este é um estudo de caso que pretende procurar a resposta para a pergunta: “como é que as relações entre as empresas de base tecnológica organizadas em rede resultam em vantagens competitivas?” Desta pergunta derivam duas outras, que indagam sobre “como se caracterizam as estratégias de cooperação entre as empresas de base tecnológica relacionadas em rede?”; e “quais as vantagens competitivas percebidas pelos atores que resultam dessas estratégias?”

Cada uma das perguntas propostas implica o cumprimento de um objetivo. Por englobar o objeto de estudo, a primeira pergunta exige uma resposta abrangente e final, por isso, encontrar esta resposta é o objetivo geral do presente estudo. As perguntas que derivam da primeira remetem para dimensões parciais do objeto de estudo e requerem respostas específicas. Para encontrar estas respostas temos que cumprir objetivos também eles específicos, os quais, no conjunto, relacionam os conceitos centrais do objeto de estudo. Assim, os objetivos específicos a atingir consistem em: 1) descrever os contextos interno e externo da Inova-Ria; 2) descrever as estratégias de cooperação entre as empresas de base tecnológica relacionadas nos contextos externo e interno da

Inova-Ria; e 3) analisar as vantagens competitivas percebidas pelos atores que resultam dessas estratégias. Como podemos ver, o cumprimento do objetivo geral implica o cumprimento de objetivos de diferente natureza: os dois primeiros têm natureza descritivos e o segundo tem natureza analítica.

A descrição dos contextos interno e externo da rede (objetivo específico 1) permite compreender a teoria que subjaz à sua missão e perceber os constrangimentos que condicionam a sua atividade na globalidade, nomeadamente, aos níveis macro, meso e micro do seu funcionamento. A descrição das relações de cooperação entre as empresas da rede (objetivo específico 2) permite-nos relacionar os conceitos nucleares do modelo ARA e, portanto, descrever as estratégias de cooperação entre as empresas no contexto específico em que se realizam. Finalmente, a análise das vantagens competitivas percebidas pelos atores que resultam das estratégias de cooperação (objetivo específico 3) permite-nos obter apoio para a construção de argumentos sobre a influência da cooperação no desempenho das empresas integradas na Inova-Ria. Tais argumentos fundamentarão a nossa tese.

Dentro da classificação operada por Dul e Hak (2008) entre investigação orientada para a teoria e investigação orientada para a prática, o nosso estudo enquadra-se na segunda classe, pois que a sua finalidade é contribuir para o conhecimento do problema dos efeitos das relações de cooperação no desempenho das empresas de base tecnológica integradas numa rede através da descrição e análise das variáveis “contextos da rede”, “relações de cooperação” e “desempenho das empresas”. Tal opção obtém apoio no facto de que não se conhece tradição teórica sobre o problema da relação entre estas variáveis no caso das empresas de base tecnológica em Portugal. Esta realidade torna necessária a construção de uma base empírica prévia que motive subsequentes análises teóricas.

A escolha da metodologia do estudo de caso como meio para estudar as duas dimensões do problema referidas justifica-se tanto pela vantagem do método para contextualizar a unidade de estudo (Glaser e Strauss, 1967; Strauss e Corbin, 1998; Yin, 2003; Halinen e Törnroos, 2005; Dul e Hak, 2008) como pelas vantagens para podermos responder a perguntas do tipo “como?” (Yin, 2003), para estudarmos tópicos abrangentes e complexos e para realizarmos investigações descritivas e fornecedoras de bases empíricas para a formulação de hipóteses (Dul e Hak, 2008) através de um procedimento indutivo ou do tipo *bottom-up* (Trochim, 2001). Além destas vantagens, o

estudo de caso permite manter a flexibilidade do procedimento de colheita de dados possibilitando incluir no processo eventos novos inicialmente não previstos (Törnroos, 2002).

Como vemos, são várias as vantagens da escolha da metodologia do estudo de caso para a presente investigação. Uma das vantagens fundamentais desta abordagem consiste em promover uma “descrição densa” (cf. Ryle, 1949, 1971), que é uma condição necessária para a apreensão qualitativa da realidade (Geertz, 1973), pois “vai para além do mero facto e das aparências superficiais. Apresenta detalhe, contexto, emoção e as redes das relações sociais que juntam umas pessoas às outras” (Denzin, 1989, p. 83). Ir para além das aparências consiste em pôr os objetos em relação com o contexto em que eles operam (*apud* Valdellin, 1974, citado por Halinen e Törnroos, 2005), de modo a promover a sua compreensão, especialmente, dos comportamentos humanos (e.g. *Verstehen*, cf. Weber, entre outros). Considerando que os “humanos não têm acesso direto à realidade; isto é, não há forma de experienciar, ou de representar as «relações reais» de uma sociedade particular sem ser no quadro de categorias culturais ou ideológicas” (Hall, 1985, p. 105), a única forma de compreender os comportamentos dos grupos sociais, entre os quais se encontram as redes industriais, é interpretando o sentido da ação social através de uma compreensão profunda (fenomenologia) das ações e das interações (interaccionismo simbólico) dos e entre os agentes envolvidos, pois, as suas visões são afetadas pelas suas teorias (Trochim, 2001).

A compreensão é a finalidade de todos os métodos (Lundberg, 1939, citado por Abel, 1948) e, o estudo de caso faculta a capacidade de se fazerem análises profundas dos processos de mudança apoiados na contextualização dos objetos de estudo que, devido às contingências históricas e sociais devem ser entendidos como projetos em realização (Halinen e Törnroos, 2005, 1288). Estes autores adiantam que, devido às suas inúmeras “especificações é óbvio que a estratégia do estudo de caso é a mais capaz para se estudar as redes industriais” (2005, p. 1286), nomeadamente pelo seu “potencial para descrever as redes e para desenvolver teorias nesta área” (2005, p. 1287).

A aplicação do estudo de caso em redes industriais depara-se com vários desafios. Easton (1995, citado por Halinen e Törnroos, 2005, p. 1287) enumerou os principais. São eles: 1) o problema de definição das fronteiras/limites da rede; 2) o problema da complexidade; 3) o problema do tempo; e 4) o problema de comparação dos casos.

Em relação ao primeiro problema, devemos partir do princípio de que a definição das fronteiras de uma rede é arbitrária (Halinen e Törnroos, 2005, p. 1287), uma vez que, sendo difícil separar o conteúdo do contexto, a delimitação das redes depende da perspectiva de observação. As fronteiras das redes podem ser vistas sob a perspectiva do ator focal, da díade, da relação micro rede/macro rede e da perspectiva de uma intranet (Halinen e Törnroos, 2005, p. 1289). Segundo os autores, a definição dos limites da rede não pode ser considerada senão a partir das noções de “horizonte de rede” ou de “*relationscape*”, que, nesta última condição, considera como elementos da rede tanto os atores ativos como os atores inativos. Perante tal arbitrariedade, numa dada investigação, os limites das redes são definidos pelos objetivos de estudo, o que, no nosso caso, corresponde à adoção da perspectiva da “intranet”, isto é, na concepção dos limites da rede através da possibilidade de inclusão de atores ativos que constituem uma rede focal e de atores inativos colocados fora da rede focal mas sem os quais não é possível que a mesma funcione da mesma maneira. A inclusão dos atores, bem entendido, é realizada pelos atores focais, devido ao fato de ser pela sua perspectiva que as redes são vistas (Törnroos, 2002). Este aspeto alude para a necessidade de considerarmos os atores focais como informantes-chave dentro de uma rede.

O problema da complexidade remete para a existência de uma estrutura formada por inúmeras relações – formais e informais – que possuem diferentes qualidades, consoante as teorias de rede dos atores envolvidos e a integração tanto vertical como horizontal. Tanto umas como a outra indicam características da posição dos atores dentro da rede e das suas ligações com o contexto, isto é, das formas que a sua dependência adquire nos diversos níveis de estruturação (social, político, tecnológico e de mercado) (Halinen e Törnroos, 2005, p. 1287). Vimos que a gestão desta complexidade no âmbito da investigação cabe ao investigador, o qual determina a princípio os elementos que formarão os seu objeto de estudo. Na altura, resolvemos reduzir a complexidade conceptual à estrutura formada pela relação entre os pólos da cooperação e da competição. Esta redução não significa, contudo, que se evite a complexidade, a qual, como também vimos, é inerente aos sistemas adaptativos, como o são as redes industriais. O que importa focar é a implicação recíproca entre a estrutura cooperação-competição e o objetivo de as empresas reduzirem a sua dependência através das relações de cooperação e com isso melhorarem a sua posição competitiva. Essa implicação obriga a não evitarmos a natureza multidimensional das redes

industriais reconhecendo que a melhoria da posição competitiva das empresas aí integradas é influenciada pelo carácter simultaneamente social, tecnológico, económico e político das relações de cooperação. Como bem lembram Halinen e Törnroos (2005, p. 1287) ao definirmos uma perspectiva de estudo devemos ter o cuidado de não evitarmos o carácter multidimensional das redes industriais, procurando partir de uma atitude holista.

O problema do tempo significa que as redes são dinâmicas e evoluem. Sendo assim, a globalidade de uma rede e até de uma relação não podem ser apreendidas senão por meio de análises longitudinais. A perspectiva que adotamos no nosso trabalho parte da descrição e da análise da rede industrial num determinado espaço de tempo, impedindo, portanto, a aplicação de uma atitude holista no verdadeiro sentido do termo, uma vez que, para tal ser conseguido, seria necessário complementar a perspectiva transversal que adotamos com a perspectiva longitudinal. Por esta razão, o problema do tempo apresenta-se como um verdadeiro dilema epistemológico, tal como haviam lembrado Halinen e Törnroos (2005). A historiografia de uma rede e das respetivas relações que a estruturam implicaria uma análise diacrónica que não é possível desenvolver quando o espaço de tempo da investigação coincide com o espaço de tempo em que os comportamentos, ou eventos (cf. Elo et al., 2010) da rede obtêm registo. Porém, conforme vimos com Håkansson e Snehota (1995), as redes industriais constituem-se como estruturas e processos, significando, portanto, que o carácter evolutivo está sempre presente quando analisamos uma estrutura de rede. Com efeito, a investigação qualitativa permite obter “uma visão em profundidade dos processos, inserindo a pesquisa num quadro espaço-temporal rico. Ela também enfatiza a agência de indivíduos e organizações para criarem processos e eventos que descrevem a maneira como as coisas mudam e são mudadas ao longo do tempo” (Elo et al., 2010, p. 3). Segundo estes autores, os eventos ligam o espaço (fixo) e o tempo (dinâmico) e, por isso, são o “principal ponto de acesso à estruturação da ação social no tempo” (Halinen e Törnroos, 2005, p. 512, citados por Elo et al., 2010, p. 3). Na nossa investigação, daremos especial atenção aos eventos, uma vez que a sua utilização como “utensílio analítico justifica-se pela sua capacidade de conetar a mudança com determinados níveis do contexto e com o tempo” (Elo et al., 2010, p. 4).

Conforme se passa com o problema do tempo assim se passa com o problema da comparação entre casos. Pela sua natureza, um estudo de caso adquire especial relevo

quando tomamos um único caso como unidade de estudo (Eisenhardt, 1989), uma vez que um dos pressupostos da sua aplicação consiste em reconhecer que cada caso é específico e difícil de comparar (Törnroos, 2002). A análise que propomos não é comparativa. A comparação apenas será tida em conta no âmbito da discussão dos resultados do estudo, quando se refletir sobre as diferenças e as semelhanças entre os resultados obtidos no nosso estudo com os resultados obtidos por outros estudos sobre o mesmo objeto de estudo.

3.2. Seleção do caso

A escolha do caso de estudo foi realizada com base num procedimento de amostragem teórico, consistindo em encontrar o caso de estudo cujas características cumprissem com os seguintes critérios: ter uma configuração de rede e aglomerar empresas da área tecnológica. Estes critérios foram cabalmente cumpridos pela Associação Inova-Ria, localizada em Aveiro.

Partindo do princípio antes exposto segundo o qual a compreensão da realidade social obriga à interpretação das categorias culturais e ideológicas que a caracterizam, para compreendermos a realidade da Associação Inova-Ria teremos que nos apoiar no conjunto de categorias que estruturam a sua realidade constantes nos documentos fundadores, como os seus estatutos e regulamentos.

No Artigo 1º dos Estatutos, refere-se que a Associação Inova-Ria, cuja denominação oficial é “Inova-Ria: Associação de Empresas para uma Rede de Inovação em Aveiro” é “uma pessoa coletiva de direito privado sem fins lucrativos” sediada em Aveiro, na Rua Dr. Mário Sacramento, Edifício Colombo, 1, 1º (Artigo 2º). A Associação tem como objeto: “a criação e consolidação de um cluster na área das Tecnologias de Informação, Comunicação e Eletrónica, com especial enfoque nas telecomunicações, centrado na Região de Aveiro” (n.º 1 do Artigo 3º) e tem como objetivos (n.º 2 do Artigo 3º): “a) Contribuir para a criação e consolidação de um cluster na área das Telecomunicações centrado na Região de Aveiro; b) Contribuir para a criação e sustentabilidade de emprego qualificado na Região de Aveiro; c) Promover a inovação na área das Tecnologias de Informação, Comunicação e Eletrónica, com especial enfoque nas Telecomunicações; d) Promover a cooperação empresarial

nomeadamente nas áreas da investigação e desenvolvimento, formação, marketing e internacionalização; e) Prestar serviços às empresas associadas contribuindo para o seu desenvolvimento e competitividade; f) Contribuir para a atração de investimentos para a Região de Aveiro, nas áreas das Tecnologias de Informação, Comunicação e Eletrónica, com especial enfoque nas telecomunicações; g) Contribuir para a consolidação da liderança da Região de Aveiro no domínio das telecomunicações em Portugal e para a sua afirmação mundial”. Para o cumprimento destes objetivos, a Associação admite a filiação, associação ou adesão “a organismos e ainda participar em iniciativas conjuntas com outras instituições de forma a congregar esforços para a realização de fins comuns” (n.º 3 do Artigo 3º).

No ano 2009, quando finalizámos o nosso trabalho de campo, a Associação Inova-Ria contava com 50 associados. Em princípios de 2013, a Associação referia no seu sítio eletrónico, que tinha 66 Associados, que, no conjunto, representavam “um volume de negócios agregado de 240 milhões de Euros, empregando 2400 colaboradores, cuja maioria (mais de 65%) tem formação superior (<http://www.inovaria.pt/inovaria/apresentacao.asp>).

Mais recentemente, a Inova-Ria informava no mesmo sítio que estava a desenvolver atividades em quatro áreas temáticas: a “qualificação empresarial, a internacionalização, o relacionamento com os associados e o relacionamento com a envolvente” (<http://www.inova-ria.pt/inovaria/apresentacao.asp>).

Na parte inicial do capítulo de apresentação e análise dos resultados apresentaremos com mais pormenor como a Associação desenvolve estas atividades. Por agora interessa sobretudo tomarmos conhecimento da ideia/necessidade inspiradora que está na base da atividade do caso seleccionado para o estudo. Como vimos pela leitura do Artigo 3º a missão da Inova-Ria é criar e consolidar “um cluster na área Tecnologias de Informação, Comunicação e Eletrónica, com especial enfoque nas telecomunicações” (cf. n.º 1 do Artigo 3º), logo, a sua seleção como caso de estudo adequa-se aos objetivos do presente trabalho, pois, trata-se de uma rede de empresas de base tecnológica. Do mesmo modo, vemos o caso de estudo inclui nos seus objetivos “promover a cooperação empresarial” (alínea *d* do n.º 2 do Artigo 3º), a “inovação” (alínea *c* do n.º 2 do Artigo 3º) e contribuir “para o (...) desenvolvimento e competitividade” das empresas associadas (alínea *e* do n.º 2 do Artigo 3º), comprovando

que a cooperação, a inovação e a competição são variáveis incluídas nos seus objetivos que ajustam às variáveis consideradas nos objetivos do nosso trabalho.

3.3. Identificação das unidades de estudo

Robert Yin (2003) apresentou quatro tipos de desenho de investigação com a metodologia de estudo de caso divididos em duas variações de associação entre os casos e as unidades de estudo: a holista e a embebida/imersa. Cada uma delas pode cingir-se a um caso ou envolver vários. A primeira variação considera a associação de casos de estudo individuais ou múltiplos com uma única unidade de análise ou unidade de estudo; a segunda associa casos de estudo individuais ou múltiplos com várias unidades de estudo. Considerando que a Inova-Ria é um caso individual e que a nossa análise se baseia na caracterização das atividades desenvolvidas pelos atores constituintes de uma rede focal que podem acrescentar a participação de atores localizados fora deste foco nessas atividades, os quais poderão ser considerados pelos primeiros no seu exercício de determinação dos limites da rede (cf. perspectiva de intranet), então, devemos assumir que os atores localizados na rede focal são os nossos informantes e, portanto, as unidades de estudo. Consequentemente, o desenho da nossa investigação é embebido e inclui várias unidades de estudo. Por outras palavras, é seleccionado um único caso incidindo a análise em várias unidades situadas no seu interior (ver Figura 17).

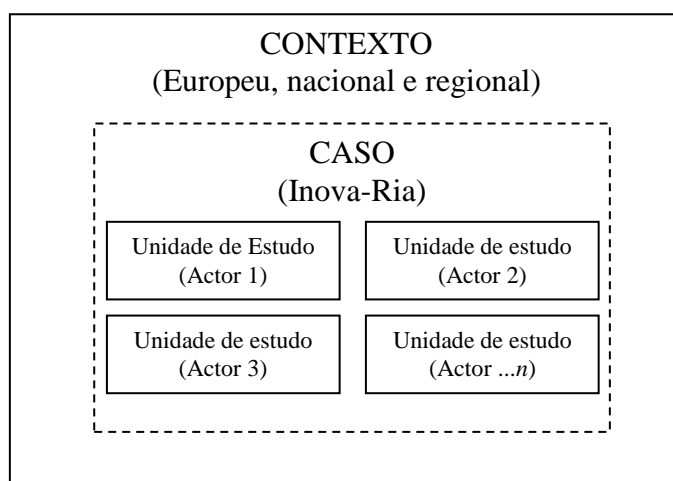


Figura 17 - Desenho do estudo (apud: Yin, 2003)

A caracterização do contexto merece uma atenção especial no estudo das redes industriais. Vimos que, de facto, o contexto ocupa um lugar fundamental nos objetivos da Inova-Ria (n.º 2 do Artigo 3º). A “Região de Aveiro” é várias vezes aí referida. Por se tratar de uma dimensão importante para compreendermos as relações entre os atores dentro da sua rede focal e entre eles e outros atores fora dela, dedicaremos um lugar específico à sua descrição no capítulo 4, quando estudarmos melhor a articulação entre os três vértices do triângulo do conhecimento (cf. Parecer da Comissão Europeia, Documento: COM(2011) 567 final, p. 3) que suporta a designada economia do conhecimento (Crede e Mansell, 1998; Godin, 2006; Bonnet et al., 2010) nos moldes preconizados pela Convenção de Lisboa, de 1997 e formalizados pelo Documento da Comissão COM(2002)14, resultante do Conselho Europeu extraordinário de Lisboa, que teve lugar em 23 e 24 de Março de 2000 e que definiu o programa “A Estratégia de Lisboa – Acontecer a mudança”.¹ Por agora, interessa-nos identificar e caracterizar as unidades de estudo incluídas no caso seleccionado.

Foram seleccionados 29 dos 50 associados que constituíam a Inova-Ria à data da realização do trabalho de campo. Destes, um deles – a Câmara Municipal de Aveiro – é considerado um ator situado fora da rede focal da Inova-Ria. A Tabela 3 apresenta as 28 empresas integradas na rede focal e os principais produtos e serviços desenvolvidos por elas.

Tabela 3 – Apresentação das unidades de estudo²

Empresa	Principais produtos e serviços
Adverte	Empresa de publicidade e inovação. Principais serviços: campanhas de publicidade, design de comunicação, Web design e marketing, organização de eventos e design de espaços (http://www.adverte.pt/).
Choque Virtual	Consultoria Informática. Instalação, Configuração e Manutenção de servidores Windows, HP/UX, Sun Solaris e NetApp. Gestão de cópias de segurança. Instalação, Configuração e Manutenção de bases de dados. Instalação, Manutenção e Certificação de estruturas de rede. <i>Outsourcing</i> .
Dreamlab	Implementação de soluções de comunicação: 3D – apresentações audiovisuais, genéricos para televisão, animação de projetos arquitetónicos incluindo passagem de 2D para 3D, desenho e modelação de objetos, construção de cenários, inclusão de objetos e delimitação de movimentos, iluminação de cenas, criação e aplicação de texturas, renderings e pós-produção); Animação/Vídeo – Realização, Edição, Pós-produção; Aplicações Offline – concepção, desenvolvimento de aplicações interativas em suporte cd-rom, DVD, Cd-Card; Design de comunicação - design gráfico, editorial, identidade corporativa, publicitário, webdesign; WEB – concepção, desenvolvimento e gestão de sites.

¹ Ver: <http://www.cnel.gov.pt/document/1137071987W5xLJ2ui2Oo82MT9.pdf>.

² Salvo indicação e contrário, a informação constante na tabela foi obtida através do sítio eletrónico da Inova-Ria (<http://www.inova-ria.pt/>).

Tabela 3 (cont.) – Apresentação das unidades de estudo

Empresas	Principais produtos e serviços
Ericsson	Fornecedor líder mundial de equipamentos e serviços de telecomunicações para operadores de rede fixa e móvel em três unidades de especialização: REDES – A unidade de negócio REDES tem como objetivo apoiar os operadores nas suas estratégias de implementação de redes convergentes e mais eficientes. A unidade engloba soluções de acesso móvel e fixo, soluções de rede core e de transmissão, bem como soluções de redes IP de nova geração, nomeadamente IMS (IP Multimedia Subsystem); SERVIÇOS – A unidade de negócio SERVIÇOS disponibiliza uma oferta completa nesta área, possuindo competências e experiência comprovada em serviços de consultoria, integração de sistemas, gestão e operação de redes, desenho e otimização das mesmas, implementação e suporte pós-venda, bem como serviços de formação e desenvolvimento de competências; MULTIMÉDIA – A unidade de negócio MULTIMÉDIA desenvolve soluções em áreas como IPTV, Mobile TV, música, jogos, para redes móveis ou fixas, fornecendo também uma gama abrangente de soluções empresariais. Engloba ainda unidades como a Ericsson Mobile Platforms e a Ericsson Consumer and Enterprise Lab. A Sony Ericsson, bem como o relacionamento próximo com a Sony, são também ativos fundamentais para um melhor conhecimento da perspetiva do consumidor final, suportando assim o desenvolvimento de soluções end-to-end.
EXAtronic	Empresa especializada no desenvolvimento de soluções eletrónicas integradas, tendo como mercado preferencial a indústria Fabricante de Máquinas e Equipamentos Industriais. Principais produtos: Controladores de máquinas industriais com HMI custom; sistemas de difusão de informação; matriciais a Led; sinópticos a Led; TV Corporativa: Elusya; embedded control para sub-setor automóvel; eletrónica dedicada para infraestrutura de redes celulares; eletrónica dedicada no âmbito do ITED. Principais serviços: desenho de sistemas eletrónicos; desenvolvimento de hardware; desenvolvimento de software (embedded, MS Windows e Linux); fabrico e ensaio de sistemas demonstradores/protótipos; industrialização de sistemas demonstradores.
GFI	Multinacional constituída em França, está em Portugal desde 92 por aquisições essencialmente porque comprou a Compuquali em 1992, a Netual em 2005 e a Bull em 2007, que neste momento se chamam respetivamente GFI Services, GFI Innovation e GFI Solutions. No conjunto das três marcas, a GFI exerce a sua função principal em consultoria, outsourcing e integração em tecnologias de informação. “A GFI oferece um conjunto de competências alargado a uma ampla oferta de serviços e soluções adaptadas às necessidades do mercado, nos setores da Administração Pública, Saúde, Telecomunicações & Media, Serviços Financeiros, Indústria e Utilities, e Transportes e Distribuição.” (http://www.gfi.pt/).
HFA - Henrique, Fernando & Alves, Lda.	Empresa de subcontratação, especializada na montagem e teste de placas eletrónicas para equipamentos de eletrónica e telecomunicações. A empresa faz montagem e teste de placas eletrónicas para as áreas das telecomunicações (transmissão /multiplexagem digital em fibra óptica e par de cobre (tecnologias SDH e PDH, etc.), sistemas de análise, gestão e controlo da qualidade das linhas de telecomunicações; indústria automóvel (sistemas eletrónicos de informação de tráfego, componentes para sistemas de controlo e operação); eletrónica geral (painéis de informação com tecnologia led, sistemas de áudio, vídeo e home cinema, sistemas de controlo de acessos, sistemas eletrónicos de iluminação convencional e com tecnologia led, domótica, automação e controlo, telemetria e telemática. Os principais serviços incluem a instalação e gestão de linhas de SMD, printers automáticas com inspeção óptica, fornos de 7 e 9 zonas, AOI – Sistema de Inspeção Óptico, soldadura seletiva, soldadura por onda, montagem de BGA's e Ultra Fine Pitch, testes funcionais.
JUSTBIT Lda.	A JUSTBIT Lda. é uma empresa que desenvolve a sua atividade na área da prestação de serviços de telecomunicações. Principais Serviços: serviços de engenharia, produção automatizada de infraestruturas para telecomunicações e informática, integração, manutenção e suporte de sistemas, soluções “chave-na-mão”, projetos de redes de telecomunicações e informática, parcerias para implementação de projetos, serviços de consultoria (análise de cenários e desenho de soluções – acompanhamento e controlo de projetos).
Matchpoint	A Matchpoint é uma empresa de consultoria que é formada por ex trabalhadores da PT Inovação que através deste mecanismo pretendem continuar a manter atividade na área de sistemas de informação e manter-se a prestar serviços á PT Inovação.
Metatheke – Software Lda.	A Metatheke – Software Lda. é uma empresa especializada em Tecnologias de Informação e Comunicação, especificamente no desenvolvimento de soluções para gestão de conteúdos digitais. (http://metatheke.com/pt). Principais Produtos: plataformas on-line para gerir, aceder, pesquisar e aceder a conteúdos multimédia; plataformas de eBooks; bibliotecas digitais; arquivos digitais e museus digitais. Principais Serviços: gestão de conteúdos digitais.

Tabela 3 (cont.) – Apresentação das unidades de estudo

Empresas	Principais produtos e serviços
Micro I/O – Serviços de Electrónica, Lda.	Micro I/O Serviços de Electrónica, Lda. é uma empresa especializada na criação de soluções de software e hardware (http://www.microio.pt/). Principais Produtos: SIGE (Sistema Integrado de Gestão de Escolas), o GeF, um sistema de gestão de atendimento e o B-LIVE, um sistema de domótica destinado à adaptação de casas convencionais. (http://www.microio.pt/).
NEC Portugal – Telecomunicações e Sistemas, S.A.	A NEC Portugal é uma empresa centrada no fornecimento de Soluções Integradas e Sistemas de Telecomunicações. Principais Produtos: a) mercado de operadores de telecomunicações: soluções nas áreas das infraestruturas de telecomunicações para redes fixas e móveis; b) mercado empresarial: soluções para comunicações ferroviárias, de segurança e identificação biométrica, mobilidade, redes IP e sistemas de automação postal.
Netual – Multimedia e Telecomunicações, S.A.	A Netual está vocacionada para fornecer ao mercado global soluções integradas em Tecnologia de Informação e Comunicação, que permitam a criação de soluções e sistemas inovadores. Principais Produtos: quiosques multimédia, painéis eletrónicos, websites, intranets/extranets, software para museus, vídeos, CD ROM / DVD. Principais Serviços Outsourcing: soluções de web-hosting, soluções de e-Business e e-Learning, instalação, configuração e manutenção de redes, sistemas de televigilância.
Onda Vídeo – Audiovisuais, Multimédia e Conteúdos, Lda.	A Onda Vídeo é uma empresa de prestação serviços nas áreas de produção de conteúdos multimédia, produção técnica de eventos multimédia, Design Gráfico e Web Design. Principais Serviços: produção e pós-produção de áudio e vídeo digital, DVD-ROM e DVD-VIDEO authoring, CD-ROM authoring, codificação e transcodificação de formatos áudio/vídeo, legendagem de videogramas, dobragem de áudio, projeto e montagem de auditórios, streaming de vídeo em direto para Internet, fotografia profissional, iluminação, concepção e realização de web pages, formação.
OUTSOFT	OUTSOFT é uma empresa especializada no desenvolvimento de software para telecomunicações e sistemas de informação. Principais Serviços: cumprimento de todas as etapas do ciclo de vida de produtos e soluções, incluindo o planeamento, análise, desenho, integração, teste e manutenção. Especialização na concepção de redes inteligentes, aplicações para suportes móveis e para web e em controlo de motorização (http://www.outsoft.pt/).
Place 2 Business, Lda. (P2B)	A Place 2 Business, Lda (P2B) é uma empresa com objetivos de comercialização e desenvolvimento de software e equipamentos eletrónicos na área das telecomunicações e tecnologias da Informação. Principais Produtos: Mobi-Tickets (bilhetes eletrónicos em formato código de barras enviados para um telemóvel via SMS posteriormente validados por um leitor scanner normal), Blu-Spot (plataforma para envio de conteúdos multimédia através de tecnologia bluetooth), P2Box-GPRS / Tellme (unidade de telemetria associada a um serviço web para monitorização e controle remoto), P2Box-Light (unidade de telemetria para controle remoto de equipamentos via SMS). Principais Serviços: prestação de serviços de desenvolvimento de software e hardware.
PRIMARIUS – Telecomunicações e Informática Uni, Lda.	A PRIMARIUS – Telecomunicações e Informática Uni, Lda é uma empresa especializada em consultoria em informática. Principais Produtos: PRIBUILDER FRAMEWORK. Principais Serviços: consultoria em tecnologias de informação. A Primarius detém uma framework e o know-how para desenvolver projetos globais de CMS, CRM, Sales Force e software de gestão web-based.
Portugal Telecom Inovação, SA.	A PT Inovação é uma empresa do Grupo Portugal com competências em investigação aplicada, integração tecnológica e desenvolvimento de serviços e soluções, mantendo igualmente atividade nos serviços de engenharia e na área da formação tecnológica. Principais Produtos: NGIN – Plataforma de Rede Inteligente; Net@nd – Solução Integrada de Rede de Acesso; Nossis – Soluções de Suporte à Operação e Gestão de Redes; SHIPNET – Plataforma de Serviços em Redes IP; SMOG – Serviços Móveis Operacionais Globais. Principais Serviços: investigação aplicada em telecomunicações, desenvolvimento de serviços e soluções, integração de tecnologias e sistemas, prestação de serviços de engenharia, formação tecnológica em telecomunicações.
Shortcut, Consultoria e Tecnologias de Informação, Lda.	A Shortcut, Consultoria e Tecnologias de Informação, Lda. atua na área de Tecnologias de Informação e Comunicação oferecendo serviços de desenvolvimento de softwares, web design, web hosting, consultoria e assistência técnica. Principais produtos: WsAutarquias (ferramenta que aproxima o munícipe da autarquia, através da consulta de serviços autárquicos e submissão de formulários), Coladecontacto.com (é uma plataforma de comunicação de voz e texto. Usa IVR, SMS/MMS e e-mail. Envio e recepção). Principais Serviços: Internet (e-Business, e-Commerce, e-Marketing), Sistemas de Informação (CRM, Billing, Taxing, Integração), Computação Móvel (SMS, MMS, WAP e aplicações Java), Serviços Interactivos de Voz (Notificações, TTS, consultas, autenticação).

Tabela 3 (cont.) – Apresentação das unidades de estudo

Empresas	Principais produtos e serviços
Softi O	Empresa que trabalha com ferramentas informáticas de gestão orientadas para a indústria. Principais produtos: Software APS.
Telbit – Tecnologias de Informação, Lda.	A Telbit fornece serviços e soluções que englobam todo o ciclo de vida do desenvolvimento de software: Desenvolvimento (core-business), Testes, Integração e Suporte e Manutenção. Principais Produtos: Centaur (Sistema de Gestão de Fraude), Support Studio (Suite de aplicações para O&M), Service Manager (solução web de ITSM (Information Technology Service Management) para organizações de pequena ou média dimensão), Testudio (Ferramenta de gestão e automação de testes), DIMtool (sistema de dimensionamento e orçamentação de redes SDH), HUR Roaming Manager (monitorização de uso excessivo de clientes em roaming). Principais Serviços: Custom Development (desenvolvimento de soluções à medida), Sourcing (programação, suporte operacional, testes e integração).
Uartrónica Electrónica, Lda.	A UARTRÓNICA Electrónica, Lda. é uma empresa que presta serviços na área da eletrónica e telecomunicações vocacionada essencialmente para produções de pequenas séries e protótipos. Principais Serviços: aquisição de matéria-prima, montagem de placas de circuito impresso, teste e reparação de equipamentos.
UbiWhere, Lda.	A Ubiwhere é uma empresa com particular enfoque nas redes e nas telecomunicações. Principais Produtos: IMS – IP Multimedia Subsystem, MTG – Mobile Travel Guide, Video Surveillance. Principais Serviços: Consultoria e Desenvolvimento de software para Redes Heterogéneas e Redes de Próxima Geração (inclusive IMS), desenvolvimento de aplicações móveis (Windows Mobile, JavaME, Flash Lite, iPhone e Android).
Versão Integral, Lda.	Versão Integral, Lda. fornece serviços na área de sistemas de informação. Tem como principais áreas de atividade a administração de sistemas empresariais e implementação de soluções usando tecnologias open-source. Principais Serviços: consultoria, integração (estudos de interligação/adaptação das várias soluções existentes na sua empresa para otimizar processos internos), administração de sistemas, outsourcing.
Visabeira Digital	A empresa trabalha para o grupo VISABEIRA e presta serviços na área da multimédia e no desenvolvimento e comercialização de software, disponibilizando uma oferta alargada que compreende assistência e formação técnica, tratamento de dados, aplicações próprias ou de terceiros, venda ou aluguer de hardware e infraestruturas de rede, serviços de hosting, comunicação e desenvolvimento profissional de serviços de videoconferência, vigilância e controlo, entre outros. (http://www.visabeiradigital.pt/Default.aspx)
VLM Consultores, S.A.	VLM Consultores, S.A. é uma empresa de prestação de serviços de consultoria. Principais Serviços: contabilidade e assessoria fiscal, formação, consultoria em sistemas de gestão, ambiente e segurança no trabalho, recursos humanos, gestão de operações, corporate finance, segurança alimentar, estudos e projetos de investimento.
Withus Inovação e Tecnologia	A empresa tem vindo a especializar-se no desenvolvimento de soluções de telecomunicações para o seu principal cliente, PT Inovação. Principais Produtos: kit de desenvolvimento baseado em FPGA's Xilinx, sistema de telemetria com tecnologia GPRS e IEEE 802.15.4 Principais Serviços: consultoria em sistemas de telecomunicações (SDH, ATM, xDSL, Redes de Instrumentação e Gestão de Redes), desenho de placas de circuito impresso, desenvolvimento de microeletrónica, automação e controlo.
Xpath – Consultoria em Sistemas de Informação, Lda.	A XPath centra a sua atividade nos domínios do Governo Eletrónico Local, com o desenvolvimento e integração de portais Internet e Intranet de vários municípios; da unificação de mensagens e tem uma forte componente no desenvolvimento de soluções integradas de CRM, de Gestão Documental e de Gestão de Processos de Negócio. Principais Produtos: Form Converter (permite a conversão direta de formulários Infopath em controlos ASP.NET, num ambiente cross-browser), Acheron Studio (permite modelar graficamente aplicações e gerar código, fornecendo entidades nos domínios do CRM, BPM, Gestão de Conteúdos e eCommerce). Principais Serviços: Integração de aplicações e sistemas em arquiteturas orientadas aos serviços, implementação de soluções de unificação de mensagens (VoIP, SMS, e-Mail, Fax) e de Segurança de Redes.

À época da realização da colheita de dados as vinte e oito empresas selecionadas correspondiam a 56% do total de empresas integradas na Inova-Ria. Deste modo, os dados obtidos são representativos da totalidade da rede. A representatividade dos dados

é um critério para a avaliação da fiabilidade da investigação. Nos próximos pontos será operacionalizado todo o processo de colheita e de análise dos dados e verificar-se-á o cumprimento dos restantes critérios de fiabilidade.

3.4. Instrumentos de recolha de dados

As técnicas de colheita de dados utilizadas foram a entrevista semiestruturada e a consulta documental. Consideramos que estes métodos nos permitem identificar, descrever e analisar os indicadores necessários para podermos compreender o modo como as empresas/atores gerem as relações entre si e as transformam em atividades de gestão dos recursos a fim de obterem vantagens competitivas, possibilitando-nos, assim, aplicar uma atitude holista. Enquanto a entrevista semiestruturada permite a obtenção dos efeitos de redundância e de saturação, a consulta documental permite explorar questões muito específicas sobre temas gerais, como, por exemplo, as missões e as visões estratégicas das organizações e das associações de organizações.

Os efeitos derivados da aplicação das entrevistas semiestruturadas justificam grande parte da posição central que elas ocupam nas investigações qualitativas. O “efeito de redundância” consiste na permanente confrontação recíproca e na respetiva análise integrada daquilo que é dito (Bourdieu et *al.*, 1973 [1968]). O “efeito de saturação” consiste em, a determinado ponto de desenvolvimento da entrevista, considerarmos que o seu prolongamento não acrescentaria novos dados aos que já tinham sido obtidos (Bertaux, 1981).

Por conseguinte, a opção pela entrevista semiestruturada justifica-se pela possibilidade de podermos intercalar perguntas sobre questões diretamente relacionadas com o problema do estudo e perguntas eventualmente sugeridas pelas respostas fornecidas pelos respondentes a essas perguntas. É neste processo que o entrevistador “gera o inesperado” (Bertaux [1997] 2010, p. 65), acontecendo, assim a coautoria a que se refere Tripp (1983). Para que isto aconteça é imprescindível a presença de ambos os intervenientes no processo de entrevista, que, à letra, significa precisamente “troca de pontos de vista”. Com respeito a este pressuposto, as entrevistas foram realizadas presencialmente e foram precedidas da comunicação dos objetivos do estudo aos respondentes.

O processo técnico de realização das entrevistas pressupõe a obtenção do consentimento informado por parte dos respondentes. Este procedimento lembra que, além de ser um processo técnico de recolha de informação, a entrevista é também uma relação interpessoal com uma característica especial, isto é, implica o levantamento prévio de informações sobre a realidade que o entrevistado representa. De facto, a experiência do entrevistador sobre o assunto debatido na entrevista é uma condição essencial para que a mesma decorra de modo satisfatório para ambas as partes. Para cumprir com estes dois requisitos, levantámos informações sobre as empresas antes de realizar as entrevistas e, a partir desta exploração sobre as unidades de estudo pedimos autorização para realizar a entrevista aos informantes que melhor conhecessem a realidade das empresas.

Enquanto protagonistas do procedimento científico, formulámos o guião a partir de conceitos-chave que constituem a nossa problemática e que pretendíamos que o entrevistado explorasse (ver Anexo A).

Respeitando a importância da articulação entre teoria de rede, posicionalidade na rede e estratégia de rede, dividimos a entrevista numa parte introdutória e numa parte de desenvolvimento. A parte introdutória é composta por quatro perguntas que indagam sobre o conhecimento que o ator tem sobre a rede. No seu conjunto, as respostas dadas pelos respondentes a estas perguntas iniciais mostrar-nos-ão a teoria que o ator tem sobre a rede. As restantes vinte e três perguntas pretendem levantar a estratégia de rede dos atores, partindo da caracterização da sua posição no seu interior e da centralidade das suas competências na gestão dos recursos com o intuito de obterem a eficácia negocial.

As perguntas que servem à investigação sobre a teoria de rede dos atores pretendem perceber 1) quais foram as principais motivações que levaram a empresa a aderir à Inova-Ria, 2) qual o conhecimento do ator sobre os projetos levados a cabo pela Inova-Ria, 3) qual a confiança que o ator deposita na capacidade de a Inova-Ria se constituir como um elemento catalisador para o desenvolvimento de um cluster das TICE, e 4) quais as características que o ator crê que a Inova-Ria possui que a distingue de redes de outro tipo.

Como referido, as quatro perguntas iniciais pretendem obter dados que permitam descrever a visão do ator sobre a rede. Esta descrição é fundamental para compreendermos as estratégias de rede dos atores. A compreensão destas estratégias

constitui o núcleo problemático sobre o qual incide a nossa análise, portanto, para analisarmos os efeitos das relações de cooperação (1ª dimensão do estudo) no desempenho das empresas (2ª dimensão do estudo) por intermédio das alianças que elas constituem entre si devemos centrar a nossa análise na relação entre as categorias que qualificam essas dimensões. Na Tabela 4 podemos observar a correspondência entre as categorias de análise e as perguntas que formam o guião da entrevista.

Tabela 4 – Correspondência entre as categorias de análise e as perguntas do guião da entrevista

Categorias de análise	Subcategorias de análise	Questões	Ítems no guião
Cooperação	Posição	Porque é que a empresa (nome) se localiza aqui na região de Aveiro?	5
		Acha que o mercado da região de Aveiro é suficiente para a sua empresa? Porquê?	6
		Quais são os principais inputs que a empresa (nome) sente pelo fato de estar situada nesta região?	7
		Como é que a empresa (nome) inova e se diferencia dos seus concorrentes? Em que é que ela se diferencia dos concorrentes?	8
		Qual é que acha que é o posicionamento da empresa (nome) no seio da Inova-Ria?	9
		Se a sua empresa não tivesse um grau de dependência relativamente à PT Inovação estaria dentro da Inova-Ria?	10
	Interação	Conhece os atores da Inova-Ria? Quais?	11
		Dentro da Inova-Ria como é que avalia as relações existentes? Estas relações serão preponderantemente de competição ou de cooperação?	12
		Quais são as empresas com as quais a sua tem relações de cooperação?	13
		De que forma essas relações são realizadas (que tipo de atividades são desenvolvidas)?	14
	Negociação	Quem são os principais clientes da empresa (nome)?	15
		Dentro da Inova-Ria conhece empresas concorrentes da sua? Quais?	16
		Como é que caracteriza as relações que tem com outros atores? Assentam numa tipologia de relações mais pessoais e informais ou numa tipologia de relações mais formais e institucionais?	17
		Existem pessoas dentro da rede com as quais tenha um relacionamento informal? Se sim, que empresas elas representam?	18
Desempenho	Recursos	Quais são os principais recursos da empresa (nome) ?	19
		Qual é a proveniência dos seus recursos humanos?	20
		A empresa (nome) investe em investigação e desenvolvimento? Por favor, descreva.	21
		A empresa (nome) recorre ao outsourcing?	22
	Competências	Nós encontramos na Inova-Ria empresas que possuem competências transversais. Como é que avalia esta multiplicidade de competências para o desenvolvimento da Inova-Ria?	23
		Quais são as competências nucleares da sua empresa?	24
	Eficácia	Quais são os custos de estar integrado na Inova-Ria?	25
		Quais são os contributos que a empresa (nome) pode retirar da sua integração na Inova-Ria?	27
		Quais as vantagens a nível de desempenho da empresa (nome) decorrentes das relações que tem com outros atores dentro da rede?	27

O guião da entrevista tem como função guiar o entrevistador para que ele não omita indagações provocadas pela articulação dos conceitos no modelo de análise resultante da problematização do objeto de estudo. Neste sentido, ele permite intercalar novas perguntas conforme elas forem sendo sugeridas pelas respostas obtidas. O guião da entrevista é, portanto, flexível e o investigador pode sempre alterar a ordem dos pontos da entrevista, valorizar uns e ignorar outros, etc. Desta forma podemos, a qualquer momento, intervir na forma e no conteúdo da entrevista.

Conforme foi referido no ponto da seleção das unidades de estudo, foram realizadas 32 entrevistas, 30 aos representantes das unidades de estudo/empresas, uma a representantes da Inova-Ria (Eng. Artur Calado e Dr. Paulo Nordeste) e outra ao representante da Câmara Municipal de Aveiro (assessor do Presidente). Estas duas últimas entrevistas permitiram-nos aprofundar o conhecimento sobre a contribuição de dois vértices do triângulo do conhecimento nas relações entre os trinta atores selecionados. Como adiantámos, esta forma de organização da economia baseada no conhecimento será descrita no próximo capítulo, onde acrescentaremos informações sobre o terceiro vértice – a Universidade de Aveiro, da qual não foi possível obter dados diretos. As duas últimas entrevistas foram realizadas com as mesmas características técnicas das restantes (ver Anexos B e C).

As entrevistas foram dadas por terminadas quando se atingiu o referido “efeito de saturação” (Bertaux, 1981). A saturação é considerada como sendo “a chave para a excelência de um trabalho qualitativo” (Morse, 1995, citado por Guest et al., 2006, p. 60).

Durante todo o processo de elaboração, marcação e realização das entrevistas, fomos fazendo pesquisa documental, nomeadamente, através da consulta dos documentos estruturantes da Inova-Ria (como os seus estatutos e o seu regulamento interno) e da consulta dos sítios eletrónicos de todos os atores selecionados.

No ponto seguinte apresentaremos o procedimento de análise das entrevistas e veremos como as categorias de análise inicialmente propostas foram operacionalizadas para efeitos de análise.

3.5. Métodos de análise dos dados

A utilização dos conceitos-chave não têm reflexo direto na análise dos dados fornecidos, uma vez que esta é realizada a partir da redução destes, os quais, por consequência, têm que ser selecionados, simplificados e abstraídos de maneira a ser possível a sua manipulação (Miles e Huberman, 1994). Este procedimento pretende analisar o conteúdo das respostas obtidas.

A análise de conteúdo é uma técnica de investigação que permite fazer uma descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto das comunicações (Berelson, 1952), mas não se limita descrever o conteúdo das mensagens, pois, a sua finalidade é a inferência (Bardin, 2009 [1977]). A análise de conteúdo tem inúmeras aplicações (Janeira, 1971; Ghiglione e Matalon, 2005), especialmente ao nível político-social (análise de propaganda e outros processos de influência social, etc.), económico (estudos estruturais de empresas, estudos de mercado, estudos de motivação, etc.) e terapêutico (análise da personalidade, análise de ideologias, etc.).

Aplicada à análise dos dados obtidos através de entrevista, a análise de conteúdo implica a elaboração de uma grelha de análise elaborada com o objetivo de agilizar a operacionalização das categorias selecionadas para análise (rever Tabela 4). Esta operacionalização foi conseguida pela elaboração de um sistema de códigos (Neuendorf, 2002, entre outros), os quais figuram como medidas de análise do conteúdo dos textos e agregam uma ou mais categorias de análise (Maroy, 1992) constituindo-se como estruturas orientadoras da análise (Miles e Huberman, 1994). É devido a esta agregação que os conceitos-chave podem não se refletir diretamente na estruturação dos códigos.

A codificação dos dados facilitou a realização de análises comparativas tanto horizontais como verticais. A comparação horizontal é a aproximação das diferentes informações que cada entrevista levantou (esta análise da concordância entre os conteúdos obtém especial importância no caso das entrevistas semiestruturadas, em virtude de a sua flexibilidade possibilitar a introdução e/ou supressão de questões no guião, tornando as entrevistas todas diferentes entre si); a comparação vertical é a aproximação das diversas categorias de uma mesma grelha de análise. No nosso trabalho, pretende-se detetar uma estrutura ou um padrão que denote as semelhanças

entre as várias posições dos respondentes sobre o mesmo problema. Neste caso, a análise de conteúdo é utilizada como método para se aceder à concordância entre essas posições de modo a tornar possível obter um discurso coerente que, baseando-se em observações à partida fragmentadas e diversas, permita formular uma resposta para a pergunta de partida.

A codificação é uma operação fundamental na análise de conteúdo, uma vez que é através dela que são inferidas as características comuns entre a variedade dos discursos obtidos, em especial nas entrevistas. Considerando que as conclusões dos estudos assentam nas descobertas salientadas no sistema de códigos, é importante que a elaboração destes últimos prime pela objetividade e combata a ambivalência das categorias lexicais. A melhor forma de conseguir isto é quantificando as categorias (análise categorial) para que, partindo da sua frequência, ou número de vezes que aparece no total das respostas, possamos encontrar aglomerados de sentido. Inicialmente, esta quantificação era realizada por codificadores humanos (cf. Neuendorf, 2002). Atualmente existem várias ferramentas informáticas que permitem a realização deste trabalho garantindo-se a fiabilidade dos sistemas de códigos. Nós utilizámos o programa Maxqda 10.

O Maxqda 10 gerou um sistema de códigos (ver Anexo D) partido da raiz da Inova-Ria, denotando, assim, que esta categoria linguística influenciou a variância de todas as restantes categorias. O sistema de códigos gerado pelo programa orientará toda a apresentação dos resultados.

A codificação é apenas uma parte do procedimento de análise. A apresentação dos dados e as conclusões e verificação são as outras duas partes da análise. A apresentação tende a sistematizar os dados de modo a facilitar a sua leitura, recorrendo-se a representações tais como grelhas/tabelas, gráficos ou mapas mentais. As conclusões e a verificação sintetizam as descobertas feitas nas fases anteriores e reavaliam a adequação da metodologia para destacar os padrões que sustentarão ou invalidarão as proposições, ou ainda, para sugerir a elaboração de novas proposições.

Seguindo a “escada da abstração analítica” proposta por Carley (1990, citado por Miles e Huberman, 1994, p. 92), podemos resumir o procedimento geral de análise em três procedimentos específicos: codificação, relação e proposição. O primeiro procedimento sumariou e sistematizou os dados através de duas ações – criação de um texto único com o qual pudéssemos trabalhar e codificação das categorias. A primeira

ação partiu da reconstrução das gravações em notas escritas, a segunda consistiu na integração dos dados no programa Maxqda 10 e consequente extração do sistema de códigos. O segundo procedimento reagrupou e agregou os dados através da identificação dos temas e tendências nos seu conjunto, procurando-se relações entre eles. Este procedimento foi também realizado com recurso ao programa de análise de conteúdo, o qual gerou extratos de informações concordantes. O terceiro procedimento desenvolveu e testou as proposições com a intenção de se obter um quadro explicativo. Este procedimento foi desenvolvido em duas ações: o teste das proposições e a consequente redução dos dados destacando-se as tendências da respostas. As conclusões destas ações foram integradas numa matriz de análise final, a partir da qual se integraram os dados numa estrutura profunda explicativa.

3.6. Critérios de fiabilidade do processo de investigação

A melhor forma de garantir a qualidade de um processo de investigação é procurar, logo no momento da colheita dos dados, captar o maior número de informações. A riqueza da informação é um pressuposto de qualidade tanto em comportamentos organizacionais como em estudos sobre organizações (Weick, 1987). Para avaliar a qualidade do procedimento de investigação em estudos de caso, Robert Yin (2003, p. 34) propõe a realização de quatro testes: o teste da validade dos constructos, o teste da validade interna, o teste da validade externa e o teste de fiabilidade (confiança). No nosso estudo tivemos o especial cuidado em garantir a qualidade do procedimento de investigação desde a fase da exploração do problema de estudo. Na Tabela 5 (página seguinte) estão resumidas as táticas que utilizámos nesse sentido.

Considerando que a análise de conteúdo pretende “identificar características relativamente objetivas (ou no mínimo intersubjetivas) das mensagens, a garantia da fiabilidade do método é fundamental (Neuendorf, 2002, p. 141). A avaliação da fiabilidade ou confiabilidade do método de análise serve para validar o esquema de códigos, de forma a que o mesmo possa ser utilizado por mais do que um investigador em casos de estudo com as mesmas características e possa chegar a conclusões semelhantes. Uma medida também é considerada fiável se nos “fornecer os mesmos

resultados mais do que uma vez na mesma realidade (assumindo-se que esta não mude)” (Trochim, 2001, p. 92).

Tabela 5 – Avaliação da qualidade da investigação (cf. modelo de Yin, 2003)

Testes	Táticas do estudo de caso	Fase de aplicação
Validade dos constructos	Uso de múltiplas fontes de evidência (entrevistas e consulta documental).	Colheita de dados
	Seleção de informantes-chave e confronto com os resultados das entrevistas.	Colheita de dados
	Estabelecimento de uma medida operacional em acordo com as evidências encontradas (modelo de análise).	Redação
Validade interna	Correspondência entre as categorias de análise, relacionando a cooperação com o desempenho através da indagação direta aos respondentes sobre esta relação.	Colheita de dados
	Construção de proposições explicativas das possibilidades de relação ente as categorias de análise.	Desenho
	Elaboração de um modelo lógico que associa as categorias de análise aos instrumentos de colheita de dados.	Desenho
Validade externa	Especificação da escala de impacto das generalizações encontradas através da representatividade dos dados obtidos.	Análise
Fiabilidade (<i>reliability</i>)	Replicabilidade do estudo pela utilização de uma metodologia objetiva.	Desenho
	Avaliação da fiabilidade do procedimento de análise pela garantia de qualidade fornecida pelo método de codificação.	Análise

A avaliação da fiabilidade é especialmente necessária se os codificadores forem humanos e/ou vários (Neuendorf, 2002), o que não é o caso do presente estudo. A utilização de codificadores não humanos baseados em matrizes estatísticas produz imediatamente a garantia de confiabilidade do sistema de códigos, uma vez que está implícita nessa produção a garantia de um *Kappa* de Krippendorff elevado, que é a medida de fiabilidade ajustada à avaliação da qualidade dos sistemas de códigos em análise de conteúdo (cf. Krippendorff, 2004).

4. Resultados

A descrição dos efeitos das relações de cooperação no desempenho das empresas/alianças realiza-se pela descrição dos elementos do modelo interativo propostos por Håkansson (1982), conforme constam na Figura 3 apresentada no início do enquadramento teórico do problema. Vimos, então, que o modelo interativo é constituído por atores que trocam recursos através de atividades dentro de um duplo contexto: o interno à rede, designado pelo autor como *atmosphere* e o externo, designado por *environment* (cf. Håkansson, 1982, p. 15).

Considerando que uma rede é um sistema aberto e que a apreensão de um sistema faz-se a partir de fora (cf. Bertalanffy, 1968), começaremos o capítulo por apresentar os dois níveis contextuais da Inova-Ria “partindo de fora”.

Os pontos seguintes descrevem a Inova-Ria e analisam cada uma das dimensões de análise (i.e., as relações de cooperação entre os atores e os efeitos destas no seu desempenho).

4.1. A Inova-Ria e os seus contextos

Desde que McLuhan e Fiore (1967) fizeram o primeiro trabalho sistematicamente orientado sobre os efeitos das tecnologias de informação na organização social e nas capacidades físicas e psíquicas dos indivíduos (McLuhan e Fiore, 1967, p.) que se começou a compreender que os fluxos de informação estavam a encolher o mundo (cf. McLuhan e Powers, 1989) e a mudar o homem (cf. McLuhan, 1972). A emergência da sociedade-rede (Castells, 1999) renunciou a assunção de um novo poder: o poder das redes. A instrumentalização política do poder das redes potenciado pelas tecnologias de informação e comunicação viria a transformar o conhecimento num instrumento de regulação política (Castells e Cardoso, 2005). A detenção da informação significa poder e, por conseguinte, quem gere a informação controla o poder. É precisamente na distribuição assimétrica da informação, e, portanto, no facto de a informação ser

imperfeita (Stiglitz, 2002), que as organizações, políticas ou não, radicam a sua vantagem sobre quem não possui a capacidade de regular os mecanismos dessa distribuição.

A distribuição assimétrica da informação tem como consequência a diferenciação do conhecimento. Como base da economia utilitarista de Jeremy Bentham (1816) e de John Stuart Mill (1848), a assimetria do conhecimento foi radicalmente criticada na filosofia do capital de Karl Marx (1867) e, mais tarde, foi transferida para o interior das empresas, por Edith Penrose (1959), como base dos processos de gestão da incerteza e do risco.

A assimetria do conhecimento, decorrente da assimetria da informação, constitui a base da co-operação, em virtude de, através desta, combinarem-se diversos conhecimentos em referência a um fim comum (Mill, 1848). Devido ao poder que assiste a quem regula e detém a informação, o seu uso, isto é, o conhecimento, é considerado um capital cultural (Bourdieu, 1986) traduzido numa forma elementar de dominação (Bourdieu, 1976). Este capital consiste na institucionalização da vontade do Estado (Bourdieu, 1986) devido ao acesso privilegiado que este tem à informação. O privilégio consiste no uso da informação para a formalização de estratégias de regulação social. É neste quadro que surge a “Europa do Conhecimento”. A Europa do Conhecimento traduz o reconhecimento por parte do Conselho Europeu da centralidade dos efeitos da gestão da informação no desenvolvimento social europeu. Semelhante tradução significa que o Conselho Europeu associa o conhecimento ao desenvolvimento. Esta associação é mediada pela inovação, a qual resulta da competência dos agentes sociais em valorizarem os efeitos das tecnologias de informação e comunicação (TICE).

A “Europa da Inovação e do Conhecimento”, pela primeira vez referida deste modo no documento intitulado “A Estratégia de Lisboa – Acontecer a mudança” (Documento da Comissão: COM(2002)14)³, resultante do Conselho Europeu extraordinário de Lisboa, que teve lugar em 23 e 24 de Março de 2000, é o contexto amplo onde se inscreve a prioridade inovadora da Inova-Ria, justificando a sua própria existência.

³ Ver: <http://www.cnel.gov.pt/document/1137071987W5xLJ2ui2Oo82MT9.pdf>.

Em consequência da “Agenda de Lisboa”, “Processo de Lisboa”, ou ainda “Estratégia de Lisboa”, a Cimeira de Barcelona, realizada a 20 de Março de 2002 (Documento do Conselho: P5_TA(2002)0137)⁴, especifica a intenção e o caminho a seguir desta nova orientação comunitária. A intenção é construir a “*economia do conhecimento mais competitiva e mais dinâmica do mundo, capaz de um crescimento económico duradouro acompanhado de uma melhoria quantitativa e qualitativa do emprego e de maior coesão social*” (<http://www.dges.mctes.pt>). O caminho para esta construção partia da estruturação de um modelo europeu de reconhecimento das competências dos recursos humanos, baseado num padrão de competências genéricas e específicas que norteasse a formação ao nível superior e não superior. Criou-se, então, o Sistema Europeu de Transferência de Créditos (ECTS) como instrumento padronizador do reconhecimento de competências comum aos vários países e, por isso, facilitador da mobilidade dos recursos humanos no espaço europeu. Este processo tinha sido iniciado na intenção original contida da *Magna Charta Universitatum*, conhecida por Carta de Bolonha, assinada em 1988 pelos reitores das universidades de vinte e nove países europeus.

A intenção geral da Agenda de Lisboa é associar as vontades dos agentes políticos, científicos e económicos na construção da “*economia do conhecimento mais competitiva e mais dinâmica do mundo*”. Esta “nova economia” é caracterizada por noções como “sociedade do conhecimento”, “empregabilidade”, “aprendizagem ao longo da vida”, “segurança de qualidade” e “mobilidade” (Johansson, 2007). Ela assenta na relação entre os instituições formadoras, as empresas e o Estado que tem como intenção inovar e inventar (Lima, 2003, 2010; Olsen, 2005; Lorenz, 2006; Pereira, 2008; Rider, 2009; Martins, 2010; Rubiralta, 2010; Mok, 2011; Rhoads, 2011).

Particularmente analisado pela perspectiva das instituições formadoras (Etzkowitz, 2002, 2003, 2008, 2011; Etzkowitz e Zhou, 2002; Leydesdorff, 2001, 2010, 2012; Leydesdorff e Meyer, 2003, 2006; Piaggese *et al.*, 2012; Shinn, 2002), a tripla hélice formada pelo Estado, a Universidade (representante maior da formação) e a Empresa é considerada o motor da inovação e da replicação na sociedade do conhecimento e da exploração das tecnologias de informação e comunicação.

A inovação é o objetivo final da relação triádica e acontece num espaço de transação situado no centro da hélice (Ver Figura 18).

⁴ Ver: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2003:047E:0629:0633:PT:PDF>

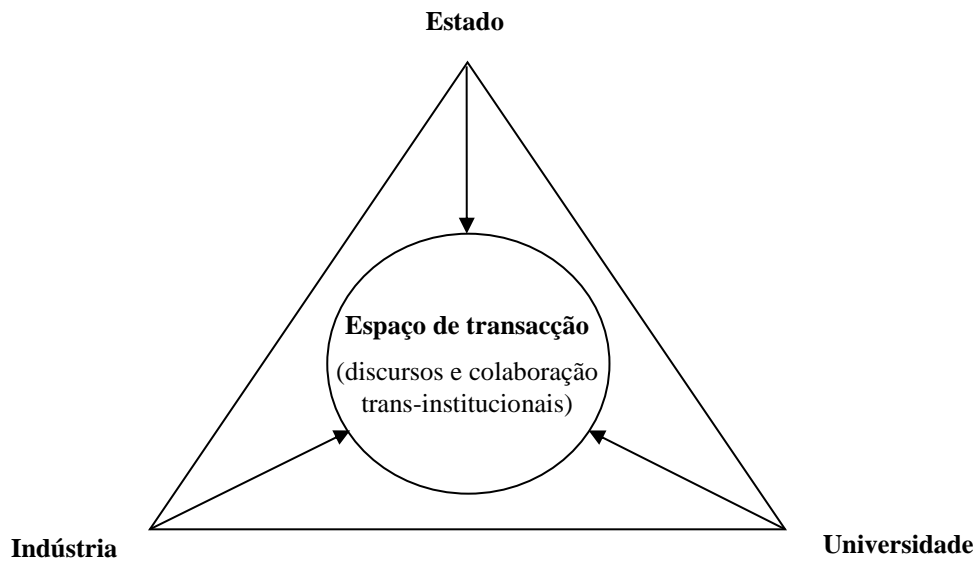


Figura 18 – Modelo tripla-hélice para a inovação (adaptado de Mok, 2011, p. 34)

A inclusão das universidades na produção de valor significa que este é o resultado do desenvolvimento de capacidades dinâmicas dependentes da competência dos recursos humanos, os quais ampliam as capacidades de absorção e de transformação das empresas, contribuindo para a inimitabilidade dos produtos, e, logo, para a cimentação das competências nucleares das mesmas empresas. A centralidade das TIC na construção e manutenção das competências nucleares de uma empresa é especialmente considerada no contexto da economia baseada no conhecimento. A criação de riqueza faz-se pela articulação das competências técnicas com as competências teóricas por intermédio das TIC (Credé e Mansell, 1998), e, neste âmbito, a canalização das competências realizada pelas universidades não pode ser omitida do processo de criação de posições competitivas sustentáveis. É precisamente a partir das competências dos recursos humanos que as empresas podem desenvolver a ambidestrela, isto é, a capacidade de, simultaneamente, competir em mercados maduros e desenvolver novos produtos e serviços para os mercados emergentes (He e Wong, 2004). Nas palavras de Peter Drucker (1993 [1988], p. 118), “de todas as decisões tomadas por um executivo, nenhuma é tão importante como as decisões que se referem às pessoas, pois são elas que

determinam a capacidade de realização da organização”. A aplicação profissional do que se aprende implica a reflexividade sobre aquilo que se faz, isto é, obriga à reformulação constante daquilo que se sabe (Schön, 1983; Argyris e Schön, 1997).

A replicação das intenções comunitárias da estruturação do triângulo do conhecimento em Portugal tem sido base para muitas discussões, entre as quais se situa a preocupação do Professor Rosa Pires, à data, pró-Reitor da Universidade de Aveiro, como veremos adiante. De acordo com o assessor do Presidente da Câmara, Dr. António Soares, a articulação das empresas com as academias é problemática ao ponto de estarmos perante *duas linguagens diferentes*. Como referimos, este aspeto será desenvolvido mais à frente, quando falarmos da dinâmica entre os principais agentes dinamizadores do *cluster* tecnológico na região de Aveiro. Por agora, interessa-nos lançar um breve olhar sobre esta região. Trata-se de uma informação que nos ajuda a localizar melhor a Inova-Ria e a compreender as características geográficas e culturais que a enquadram.

A sede da Associação Inova-Ria situa-se na Rua Dr. Mário Sacramento, Edifício Colombo, 1, 1º andar, na cidade de Aveiro, próximo da rotunda externa com ligação à Estrada Nacional 109, no sentido Figueira da Foz – Porto.

A cidade de Aveiro é usualmente cognominada como “Veneza Portuguesa”, pelo facto de ser banhada por braços de mar que se estendem desde Ovar à Praia de Mira e que, de entre outras localidades, banham igualmente, Vagos, a Gafanha da Nazaré e Murtoza. A cidade encontra-se “encaixada” entre os rios Vouga e Boco e dista 73 Km. da cidade do Porto, pela A1, 59 Km. da cidade de Coimbra, também pela A1, e 73 Km. da cidade da Figueira da Foz, pela A17.

Historicamente, as atividades económicas principais são a extração de sal e o comércio naval. A cerâmica é também uma atividade muito antiga e obtém a sua maior excelência nas porcelanas Vista Alegre, cuja fábrica foi fundada por José Ferreira Pinto Basto, em 1824, próximo de Ílhavo. Hoje, a Universidade é considerada o principal pólo dinamizador da economia local, cujos edifícios são obra de eminentes arquitetos (in: <http://www.cm-aveiro.pt>).

O prolongamento da introdução ao presente capítulo pretende criar as condições para compreendermos melhor as relações entre a Inova-Ria e os outros dois vértices do triângulo: a Câmara Municipal de Aveiro e a Universidade de Aveiro. Visto que a Inova-Ria constitui o nosso caso de estudo, teremos que descrever tanto o seu contexto externo como o interno. Considerando que a descrição do contexto interno obriga à permanência dentro da rede e ao consequente estreitamento da perspetiva (isto é, passando-se do geral/exterior para o particular/interior), é lógico que, num primeiro momento, descrevamos o papel do Estado e da Universidade (localizados no exterior da rede) e, em seguida, descrevamos a organização interna da Inova-Ria.

4.1.1. A Câmara Municipal de Aveiro: o seu papel na Inova-Ria

Enquanto representante político e administrativo do Estado, a Câmara Municipal de Aveiro, no contexto do desenvolvimento económico e industrial, apoia a inscrição local de projetos que possam criar emprego e potenciar o desenvolvimento social e económico. De acordo com o representante da edilidade (António Soares, assessor do Presidente), o interesse de colaboração com a Inova-Ria vem de há alguns anos, quando a intenção era sedear em Aveiro a unidade de investigação para o operador público de telecomunicações, à data os Correios, Telégrafos e Telefones (CTT) e hoje o Grupo Portugal Telecom. Foi neste enquadramento histórico que foi criada a unidade de investigação PT Inovação. De acordo com o informante, a Universidade de Aveiro nasceu ligada a este projeto de investigação em telecomunicações e eletrónica.

A função da Câmara Municipal de Aveiro na Inova-Ria enquadra-se na promoção da atividade económica do concelho *mas usando os instrumentos que tem ao seu dispor, ou seja, (...) não (...) criar empresas, mas (...) criar as condições para que elas possam surgir.*⁵ Tais condições subsidiam a fixação das populações no concelho, em especial, no que concerne às TIC, os recursos humanos qualificados. A relação desta preocupação com a empregabilidade dos recursos humanos formados na Universidade de Aveiro é a base da preocupação para a manutenção no concelho dos recursos humanos aí formados. Segundo o assessor *“manter estas pessoas é a nossa preocupação porque há um risco sempre associado a estas questões e que sobretudo se vê noutras*

⁵ As expressões em itálico correspondem a depoimentos diretos dos informantes.

Universidades de áreas interiores do país que é: elas formam os quadros qualificados e depois [eles] vão para Lisboa ou para o Porto, e, em termos reais, os quadros qualificados que a Universidade e a região formaram não têm reflexo no desenvolvimento da região. E eu creio que o papel da autarquia e neste caso concreto de Aveiro é inverter isto. E como é que nós somos capazes de criar riqueza, criar emprego e fixar quadros qualificados? A própria universidade está envolvida nesta preocupação em fixar no concelho os recursos humanos que saem formados: a Universidade até tinha um programa que era Mentas Brilhantes que visa precisamente isso que é assim – como é que eu seguro os meus crânios, que fui eu que os criei, ou criei as condições para que eles surgissem e eu não quero que eles saiam daqui? A estratégia consiste na promoção do empreendedorismo ou seja, criar condições para que possam surgir empresas, a Universidade tem uma incubadora, que é uma incubadora única mas que tem diversos pólos na região, é um projeto intermunicipal. Há agora uma coisa mais recente que era isto que eu tinha aqui, que tivemos uma solicitação da Inova-Ria que nos disse assim: «nós temos capacidade, gostaríamos de arranjar um espaço para pôr no imediato 250 pessoas a trabalhar na área das tecnologias da informação, a prazo 500 porque temos as empresas dispersas, a funcionar em escritórios e, como toda a gente sabe, ganha-se e sobretudo nas indústrias criativas se elas estiverem juntas e puderem gerar mais sinergias e puderem tirar partido dessas sinergias.»

As ideias para satisfazer as necessidades da Inova-Ria passam pela criação de um *parque de ciência e tecnologia, ou um parque de acolhimento empresarial*. A participação da Câmara Municipal de Aveiro está associada à necessidade de expansão da rede, designadamente, facilitando a implantação do *parque* no concelho. A intenção da Inova-Ria é obter colaboração por parte da Câmara para obter um terreno para esse efeito, porém, a simples doação do terreno parece não interessar a esta última: a possibilidade mais provável no âmbito desse projeto é combinar a cedência de terreno e *a participação ativa no capital social da entidade que vai gerir o parque e depois ser ressarcida e até tirar dividendos disso*.

No cômputo geral, a participação da Câmara Municipal de Aveiro rege-se pela promoção do empreendedorismo. As formas de o fazer incluem a agilização *dos mecanismos financeiros de apoio* [através das verbas constantes do Quadro de Referência Estratégica Nacional (QREN)], *pode ser ao nível da disponibilização de*

espaços, pode ser dos incentivos fiscais. Estas três formas de participação pretendem criar ambiente para o surgimento de empresas, espaços para acolhimento empresarial e qualidade de vida para o quadro qualificado. A centralização das preocupações pelos quadros qualificados explicam-se, segundo o informante, pelo facto de fixar uma pessoa com elevado potencial [ser] mais difícil do que [fixar uma pessoa] com qualificações mais baixas. Isto é...parece-me... porque a sua noção de mobilidade é muito superior.

O desenvolvimento transversal, isto é, não apenas económico mas também social e cultural é, eventualmente, o principal resultado da relação entre a autarquia, a universidade e a Inova-Ria. Através desta bandeira, a Câmara Municipal de Aveiro, a Universidade de Aveiro e a Inova-Ria, no quadro da Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Centro, que inclui outros atores, combinam esforços para beneficiar todos os setores sociais e económicos, nomeadamente, aproveitando a transversalidade das TICE. A utilização política das TICE é, segundo, o autarca, uma marca de diferenciação do concelho de Aveiro. O novo projeto do Parque de Sustentabilidade, à data em esboço e que foi inaugurado em 14 de Setembro de 2013, procura retirar a maior vantagem possível da relação entre a política e a ciência por intermédio da aplicabilidade permitida pela operacionalização das competências que distingue a Inova-Ria dos restantes agentes sociais e económicos. Dentro do móbil da revitalização de zonas urbanas, o projeto procura exponenciar a construção sustentável, através de sistemas de *conforto energético, com a utilização de novas tecnologias que permitam a eficiência no consumo de água, de eletricidade (...). Todo o parque urbano vai ter, além do tratamento urbanístico e ambiental, circuitos de manutenção, [que] vão usar as novas tecnologias. (...) Com um cartãozinho podemos fazer o nosso circuito de treino como se estivéssemos num ginásio, no Holmes Place ou noutra marca dessas, onde podemos registar os nossos progressos. Ou seja, estamos a pôr aqui as tecnologias da informação e a criatividade da Inova-Ria e das empresas que a compõem ao serviço da cidade. E isto vai funcionar também um pouco como montra do que são as tecnologias desenvolvidas cá. Vamos ter, por exemplo, a iluminação do Parque a Leds com aqueles candeeiros públicos com Leds que vão, penso eu, reduzir o consumo para 20% do atual, qualquer coisa do género. Vamos ter também painéis informativos sobre as atividades culturais e desportivas que se vão desenvolvendo no parque. A educação para a sustentabilidade e para as questões ambientais também usando as novas tecnologias um, eu na altura até lhe chamei o Speaker Corner, aquele*

conceito inglês de, quase como se fosse o ponto de contato com o Município. Ou seja, eu quero falar com o Sr. Presidente, quero pôr uma questão, quero reclamar, quero sugerir, e as tecnologias mais uma vez estão aqui metidas como instrumento de melhoria da governação local. Ou seja, isto tudo para concluir que há um processo de criação do cluster das novas tecnologias mas a própria cidade, no seu entender tem que ser o reflexo da utilização das mesmas.

Além da possibilidade de aplicação dos produtos e serviços da Inova-Ria a nível político e social, a Câmara Municipal de Aveiro pretende *facilitar* a realização de negócios, oferecendo-se como reguladora do processo de inovação do ambiente urbano que pode servir de montra desses produtos e serviços. O contributo da autarquia para a Inova-Ria passa grandemente por *facilitar, facilitar, apoiar e estar aberta às sugestões das empresas da região e fazer tudo para que elas de cá não saiam nem elas nem as pessoas que são formadas pela Universidade que são fator de desenvolvimento local importantíssimo.*

Apesar deste aparente “facilitismo”, o informante lembra que o relacionamento com as empresas em geral e a Inova-Ria em especial está sujeito a regras formais: a chamada *contratação pública*. As regras da contratação pública estão consagradas na figura do concurso público. Segundo o informante, *na área das tecnologias, [...] é um problema que eu acho que é inibidor da inovação, [porque] nós temos de cumprir um conjunto de determinadas regras para adquirir um serviço às empresas. Logo isso é limitativo do tipo de relação que temos com elas, ou seja, nós não podemos ter relacionamentos privilegiados com empresas o que já é distinto de instituições que as representam ou as chamadas “sem fins lucrativos”, porque esses sim são parceiros privilegiados. Ou seja, quando eu defino políticas não vou ter com empresas, vou sim falar com os seus interlocutores, porque a informação e as dificuldades que eu tenho que atender têm que ser de âmbito genérico e não particular de uma empresa. A inibição da inovação provocada pela contratação pública no contexto das relações com empresas especializadas em TICE deve-se ao facto de, contrariamente a outros produtos, em que além do mais há um grande número de fornecedores, no caso das novas tecnologias e das indústrias ligadas à criatividade, estamos quase a falar de questões de direitos de propriedade intelectual e há um grande problema que decorre da lei que é o seguinte: imagine que há uma empresa que vem à Câmara Municipal dizer assim: «eu tenho um serviço e um produto único e que vos é muito útil». À luz das*

regras e do enquadramento legal, embora seja possível, é um processo muito mais complicado porque eu vou ter quase que fazer um ajuste direto a uma entidade, e se eu não tiver cuidado, pode dar a ideia de favorecimento quando do que se trata não é duma questão de favorecimento mas sim o reconhecimento de que é um produto novo, inovador, distinto, não há mais ninguém igual. Se eu organizar um concurso, das duas uma: ou não há mais nenhum concorrente ou então corro o risco de pôr em causa a propriedade intelectual dessa empresa porque vou ter que elaborar um caderno de encargos que pode alguém se lembrar «olha eu nunca tinha pensado nisso mas agora até tenho recursos para desenvolver isto».

Os interlocutores na negociação são *as associações de empresas, as redes, a Universidade, sempre parceiros representativos de indivíduos, sejam eles pessoas coletivas ou singulares mas nunca num contexto direto.*

Embora as negociações de rejam por relações de contratação formais, não significa que a autarquia não tenha relações informais com as entidades. Isto deve-se, segundo o informante, ao facto de a cidade de Aveiro ser pequena e as pessoas se conhecerem. No caso em que a Câmara precise de produtos ou serviços específicos e conheçam *quem saiba fazer*, normalmente entre em contato direto com essa pessoa. Um exemplo são as relações com a Universidade. Quando a Câmara precisa de alguma coisa dela não [vai falar] *com a Sra. Reitora*, [pode] *ir logo ao Diretor de Departamento ou a um professor em específico porque nós já sabemos que ele trabalha naquela área.* O mesmo se passa quando é necessário encontrar competências específicas dentro da Inova-Ria. Quando isso se passa, a autarquia usa contatos diretos com as empresas ou questiona a direção da rede.

As relações informais são fundamentais para o estabelecimento dos *processos de duplicação do conhecimento*, [os quais] *vivem muito do contato humano* [e são] *fundamenta[is] para que ela possa surgir e a criatividade também.* A própria Inova-Ria promove almoços mensais onde participam vários agentes, eles a Câmara Municipal de Aveiro. Na perspetiva do assessor da autarquia, *o almoço é a prova de que as pessoas se sentam à mesma mesa, falam abertamente, falam dos projetos que têm em curso e esta criação deste almoço é precisamente a criação de um ambiente informal que permite essa aproximação.* De acordo com o assessor, *o sistema de inovação tem de se basear muito nesta lógica informal e de contato entre pessoas que falam umas com as outras.*

No conjunto dos atores constituintes da Inova-Ria, o autarca destaca a PT Inovação. Não apenas por ela ter estado desde o início ligada ao projeto da rede, mas porque os restantes atores gravitam à sua volta. As palavras são do autarca: *a PT Inovação é o planeta e as outras empresas são os pequenos satélites ao seu redor porque claramente são escalas distintas*. Segundo ele, a PT Inovação, a Inova-Ria enquanto ator coletivo e a Universidade são os principais *players* que *dão relevo à questão do pólo de competitividade das TICE*. *Eu não vi a candidatura final mas de certeza que apoiam tudo nessas três entidades e nos recursos a ela afetos*.

No caso da Câmara, como o informante havia referido, o seu papel é de facilitador e promotor dos projetos desenvolvidos pela Inova-Ria. Porém, na altura, a intenção era aumentar a sua participação e ter *um papel mais ativo*.

4.1.2. A Universidade de Aveiro: o seu papel na Inova-Ria

Como vimos no sítio eletrónico da Câmara Municipal de Aveiro, a Universidade de Aveiro é o principal pólo dinamizador da economia local. Embora não tenha havido oportunidade de entrevistar nenhum dos seus representantes, podemos, a partir da entrevista obtida do assessor do Presidente da Câmara, colher importantes informações sobre a sua participação no projeto da Inova-Ria.

O autarca destacou o Professor Rosa Pires, pró-reitor da Universidade de Aveiro, como um dos principais elementos da universidade empenhados na participação da Inova-Ria, devido à sua experiência docente na área da inovação de políticas de desenvolvimento que o implica diretamente com a *questão dos sistemas de inovação regionais e está com o pelouro, na reitoria, da relação com a região*. *Ou seja, tudo o que são as subvenções globais, os programas territoriais de desenvolvimento do Baixo Vouga, neste caso o sistema de inovação e incubadora de empresas, ele tem uma perspetiva muito interessante sobre o papel da Universidade nesse sistema*.

O principal contributo da Universidade de Aveiro na Inova-Ria consiste no fornecimento de recursos humanos qualificados. *As pessoas de referência na área da eletrónica e telecomunicações são professores da Universidade ou gerem Unidades de Investigação dentro da Universidade*.

A Universidade foi iniciada com o discurso do Professor Veiga Simão, então Ministro da Educação Nacional, em 15 de Dezembro de 1973, que impulsionou a sua criação através da constituição de uma Comissão Instaladora presidida pelo Professor Doutor Victor Simões Gil, o primeiro reitor (in: <http://www.ua.pt/>). Em 1974 teve início o primeiro curso leccionado na Universidade: o Curso de Telecomunicações. Esta inspiração inicial é hoje tida como determinante do prestígio que a Universidade grangeia em especial na área das TICE. De facto, *muitos dos mecanismos e dos instrumentos e das inovações que foram feitas a nível das tecnologias da informação em Portugal, nasceram aqui em Aveiro. Estou-me a lembrar por exemplo do cartão pré-pago, ao fim e ao cabo é resultado da investigação que nasceu cá.*

Acrescentando a esta vasta experiência o facto de a PT Inovação se localizar aqui, então, podemos afirmar que em Aveiro está constituído um dos principais pólos de inovação tecnológica a nível nacional. Como lembra o autarca, *em Aveiro se concentram-se recursos humanos qualificados nesta área com enorme potencial e seria natural que daqui começassem a surgir novas empresas com alguma relevância em termos nacionais e algumas delas mesmo internacionais. O caso do SAPO que é o nosso Google, o nosso serviço de ponta dos portugueses foi criado na Universidade de Aveiro por um grupo de alunos de electrónica e telecomunicações e eu penso que no início dos anos 90 e depois mais tarde agora que foi vendido à empresa e faz parte do grupo Portugal Telecom. A presença de uma Nokia Siemens em Aveiro, como uma, digamos, unidade de investigação e desenvolvimento é a prova de que reconhece à região e à cidade um conjunto de potencial e de características endógenas que faz sentido eles cá abrirem essa unidade. Com a Universidade a formar e a fornecer quadros qualificados, a criação de um ambiente propício ao surgimento de empresas de base tecnológica fazem de Aveiro hoje um centro, um cluster, um pólo de competitividade (...) na área das tecnologias da informação.*

O principal papel da Universidade de Aveiro na Inova-Ria é fornecer *know-how* científico e técnico. A instituição forma recursos humanos qualificados e, deste modo, garante o funcionamento do mercado, em especial, pela integração dos seus projetos no âmbito das necessidades da rede. Embora não se baste a esta, a formação avançada permite que a Universidade obtenha uma posição central da dinâmica da Inova-Ria.

4.1.3. A Inova-Ria: contexto interno

Conforme adiantámos, a Associação Inova-Ria tem como objeto “a criação e consolidação de um cluster na área das Tecnologias de Informação, Comunicação e Eletrónica, com especial enfoque nas telecomunicações, centrado na Região de Aveiro” (n.º 1 do Artigo 3º dos estatutos da Associação).

Para cumprir os objetivos, apresentados na metodologia do presente trabalho, a Associação Inova-Ria,⁶ “poderá filiar-se, associar-se ou aderir a organismos e ainda participar em iniciativas conjuntas com outras instituições de forma a congregar esforços para a realização de fins comuns” (n.º 3 do Artigo 3º dos Estatutos). Vimos já que os “organismos” e “instituições” a que se refere este ponto são privilegiadamente a Câmara Municipal de Aveiro e a Universidade de Aveiro. A participação em reuniões da Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Centro é igualmente importante, visto que a Inova-Ria é considerada como um pólo promotor do desenvolvimento a nível regional, excedendo as fronteiras do concelho de Aveiro.

Tratando-se de uma Associação, a Inova-Ria é constituída por associados. Estes podem ser efetivos ou honorários. Os associados efetivos são, “para além dos fundadores [podem ser] pessoas singulares ou coletivas que prossigam objetivos compatíveis com o objeto da Associação e que sejam admitidos nos termos do número 4 deste artigo” (alínea *a* do n.º 1 do Artigo 4º dos Estatutos). Os termos de admissão deste tipo de pessoas são definidos por deliberação da “Assembleia geral, mediante proposta fundamentada da Direção” (n.º 4 do Artigo 4º). Os associados honorários são “as pessoas singulares ou coletivas às quais seja atribuído tal estatuto em reconhecimento de serviços relevantes prestados à associação” (alínea *b* do n.º 1 do Artigo 4º).

Os associados fundadores são “as pessoas singulares e coletivas que outorgaram a escritura pública de constituição da Associação, ou tenham requerido a sua adesão no prazo de seis meses a contar da data de constituição, tendo a mesma sido aceite por deliberação da Assembleia Geral” (n.º 2 do Artigo 4º).

O direito de associação é privilegiado às pessoas singulares e coletivas que exerçam a sua atividade na Região de Aveiro, podendo obter direito de acesso aquelas

⁶ Doravante a designação “Associação Inova-Ria” poderá substituída pela designação “Associação” ou “Inova-Ria”, conforme o ajustamento ao discurso.

pessoas que, embora não exerçam a sua atividade na Região de Aveiro, “contribuam para os objetivos da Associação” (cf. n.º 3 do Artigo 4º).

Os associados têm o direito de: “a) [t]omar parte e votar nas Assembleias Gerais; b) [p]articipar na eleição para os órgãos sociais, elegendo e nomeando os seus representantes para integrarem as respetivas listas; c) [r]equerer a convocação da Assembleia nos termos estatutários; d) [u]tilizar os serviços e trabalhos executados ou prestados pela Associação em condições preferenciais a definir no Regulamento Interno; e) [u]sfruir dos benefícios e regalias concedidas pela Associação; f) [s]olicitar as informações e esclarecimentos que tiverem por convenientes sobre a condução das atividades da Associação; g) [e]xercer os demais poderes previstos nos presentes Estatutos e no Regulamento Interno da Associação” (nº 1 do Artigo 5º). Por seu turno, “(...) os associados honorários têm direito a participar nas Assembleias Gerais sem direito a voto” (nº 2 do Artigo 5º).

Constituem deveres do associados efetivos: “a) [o]bservar os Estatutos, o Regulamento Interno e as deliberações dos órgãos sociais; b) [d]esempenhar com zelo e diligência os cargos para que tenham sido eleitos; c) [d]esignar, caso o associado seja uma pessoa coletiva, a pessoa singular que em sua representação desempenhará o cargo para que foi eleita ou designada; d) [p]agar a joia e quotas que forem fixadas de acordo com os presentes Estatutos;⁷ e) [c]olaborar nas atividades da Associação e contribuir para a realização do objeto social (nº 1 do Artigo 6º). No caso dos associados honorários, eles “apenas estão vinculados ao cumprimento do dever estabelecido na alínea e) do número anterior” (nº 2 do Artigo 6º), ou seja, “[c]olaborar nas atividades da Associação e contribuir para a realização do objeto social”.

As características administrativas podem ser consultadas em pormenor através da leitura dos Estatutos (ver Anexo E). Por agora, a nós interessa especialmente perceber como os associados (os quais constituem as nossas unidades de estudo) desenvolvem as suas atividades no contexto interno da Inova-Ria. Esta informação pode ser obtida a partir do Regulamento Interno da Inova-Ria (ver Anexo F) e do Código de Conduta dos associados (ver Anexo G), que descrevem em concreto os direitos e os deveres dos associados, isto é, a abrangência e os limites da sua participação na Associação.

⁷ Segundo o executivo da Inova-Ria Paulo Nordeste, a quota é fixada de acordo com o volume de negócios da empresa.

O Regulamento Interno da Associação condiciona a admissão dos associados efetivos à deliberação da Direção sobre a sua candidatura (teor geral do Artigo 2º). Após essa deliberação, os direitos de participação do novo associado são obtidos pelo pagamento da primeira quota (n.º 8 do Artigo). Este valor é definido pela Assembleia Geral (cf. n.º 1 do Artigo 9º). A participação plena na Associação ou mesmo a continuidade da posição de associado depende do pagamento das quotas. No primeiro caso, o atraso superior a três meses do pagamento sem que haja uma comunicação formal a comunicar a razão pode levar à suspensão na participação em “concursos para fornecimento de bens ou serviços à Associação assim como em projetos conjuntos de financiamento organizados, a título individual ou coletivo pela Inova-Ria” (n.º 2 do Artigo 3º). No segundo, o atraso superior a seis meses sem justificação pode levar à suspensão imediata da condição de associado (n.º 3 do Artigo 3º) e o atraso superior a um ano sem justificação à exclusão imediata (n.º 4 do Artigo 3º).

Com direito pleno, os associados podem participar em projetos conjunto, que “são projetos que possuam potencial de implementação, em conjunto por vários associados, com um retorno expetável para todos os participantes” (Artigo 11º), desde que assinem o código de conduta “que deverá ser respeitado na íntegra” (n.º 1 do Artigo 12º). “O Código de conduta (...) é um instrumento que busca a realização dos princípios, visão e missão da Inova-Ria. Serve para orientar as ações de seus colaboradores e explicitar a postura social da empresa em face dos diferentes públicos com os quais interage” (n.º 2 do Artigo 12º).

O Código de Conduta define a conduta da Direção da Inova-Ria e seu Diretor Executivo (ponto 2.1.) e as regras de condutas individuais (ponto 2.2.). Os objetivos são “[p]artilhar os princípios que orientam a atividade da Inova-Ria e as regras de natureza ética e deontológica que devem orientar o seu comportamento e dos seus Associados; [p] romover e incentivar a adopção dos princípios de atuação e das regras comportamentais definidos; [e] [c]onsolidar uma imagem institucional de excelência, exigência, responsabilidade e rigor da Inova-Ria e das empresas Associadas” (ponto 1).

A conduta da Direção da Inova-Ria é definida em relações que envolvem quatro tipos de agentes: os outros órgãos sociais e os Associados, os fornecedores, as autoridades públicas e os colaboradores (ponto 2.1.). Em relação aos associados, a Direção da Associação defende o seu tratamento baseado no profissionalismo, no respeito e na lealdade; na igualdade, em casos “em que não exista motivo de ordem

legal, contratual e/ou regulamentar para proceder de forma distinta”; no privilégio da “dinamização de novos projetos conjuntos” e; em facultar tanto aos associados como aos restantes órgãos sociais “todas as informações relevantes, de forma atempada, esclarecendo eventuais dúvidas em tempo útil e de forma precisa e clara”. Em relação aos fornecedores, a Direção defende a sua escolha “com base em critérios claros, imparciais e transparentes, atentas as normas legais em vigor e negociar com respeito pelo princípio da boa-fé”; e o trato com respeito “honrando os compromissos com eles assumidos”. No caso das relações com as autoridades públicas, a direção defende o respeito e o zelo pelo “cumprimento escrupuloso das normas legais e regulamentares aplicáveis à atividade da Associação” e a prestação da “colaboração necessária ao exercício das suas atividades, nomeadamente através da disponibilização atempada de informação solicitada”. Relativamente aos colaboradores, defende-se o “respeito pela dignidade, diversidade e direitos de cada pessoa”; o trato justo e a potenciação da “igualdade de oportunidades de desenvolvimento pessoal e profissional”; o respeito pelo “equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal (...)”; a criação de “condições para um bom ambiente de trabalho”; a garantia da “comunicação e [da] partilha de informação entre os [c]olaboradores”; e a promoção do “espírito de equipa, a partilha de objetivos comuns e a entajuda”.

A conduta individual pauta-se pelo assumir de um “comportamento de honestidade, respeito, cooperação e clareza de comunicação nos seus relacionamentos interpessoais”, o respeito pelos “princípios vertidos neste Código, quer nas relações internas quer externas”; o “cumprimento estrito dos limites de responsabilidade atribuídos”; a comunicação “de quaisquer irregularidades (comportamentos ou circunstâncias) que possam pôr em causa o desenvolvimento das atividades e a boa imagem da Inova-Ria e das empresas suas Associadas”; a observância dos “ditâmes da boa fé e atuar de acordo com elevados padrões de diligência, lealdade e transparência”, a conformação de “toda a informação produzida ou prestada com os princípios da legalidade, clareza, veracidade e oportunidade”; a contribuição “para a afirmação de uma imagem institucional de excelência, exigência, responsabilidade e rigor da Inova-Ria”; a atuação “de forma responsável, rigorosa e profissional”; a contribuição “para as atividades da Inova-Ria de forma consistente, criativa, empenhada e persistente”; a preservação dos “factos ou informações confidenciais, respeitando as regras instituídas a esse respeito”; a não utilização de “informação privilegiada em benefício próprio ou

de terceiros”; e a manutenção do dever de confidencialidade, para além da cessação das suas funções, com excepção das situações previstas na Lei”.

O Código de Conduta acautela, ainda, a existência de conflitos de interesses e a possibilidade de aceitação de brindes, presentes ou outros benefícios que possam condicionar os processos de decisão. Neste sentido, a Inova-Ria incumbe cada “sujeito passivo ou individual” de declarar previamente os “seus conflitos de interesse existentes ou potenciais no âmbito das atividades ou projetos relacionados com a Inova-Ria e as empresas suas associadas” e defende a não aceitação o oferta de brindes, presentes ou quaisquer benefícios”.

A Associação tem desenvolvido recentemente atividades direcionadas para quatro áreas de impacto: a qualificação empresarial, a internacionalização, o relacionamento com os associados e o relacionamento com a envolvente (in: <http://www.inovaria.pt/inovaria/apresentacao.asp>).

A qualificação empresarial foi operacionalizada por intermédio de dois projetos: o QUERIA (Qualificação das Empresas Inova-Ria), e o ACTOR – Apostar na Certificação das empresas TICE. Segundo as informações constantes no sítio eletrónico da Associação, estes “projetos permitiram mais de 46 certificações nas normas de qualidade, segurança de informação e prestação de serviços”.

A internacionalização da Inova-Ria tem sido orientada pela promoção de ações internacionais, nomeadamente, através da realização de feiras e conferências e do “fortalecimento de relações com outras associações ou *clusters*” resultantes de relações com redes internacionais, em especial dirigidas ao Brasil, ao PALOP’s e ao Norte da Europa.

Para intensificar o relacionamento com os associados, a Inova-Ria promove eventos de *networking* e organiza um “torneio anual de futebol e almoços”.

O relacionamento com a envolvente tem sido incrementado com a participação da Associação na “cooperação com entidades institucionais regionais e nacionais, nomeadamente o Pólo de competitividade TICE.PT, COTEC Portugal , IAPMEI, IT – Instituto de telecomunicações, AICEP Portugal Global, APDSI – Associação Portuguesa para o Desenvolvimento da Sociedade da Informação, Universidade do Minho, Universidade de Aveiro, Universidade do Porto, Universidade de Coimbra e Universidade Nova de Lisboa” (in: <http://www.inovaria.pt/inovaria/apresentacao.asp>).

Desde 28 de Novembro de 2011, data das últimas eleições da Assembleia Geral, a Direção da Inova-Ria é presidida pela I-Zone SGPS, S.A. (na pessoa do Eng. Pedro Miguel de Matos Roseiro), a Assembleia Geral pela Portugal Telecom Inovação, S.A. (pelo Eng. Alcino José Rito Lavrador) e o Conselho Fiscal pela Nokia Siemens Network, S.A. (pelo Professor Doutor Paulo Miguel Nepomuceno Pereira Monteiro). À data da realização do trabalho de campo, o Eng. Paulo Nordeste representava a Portugal Telecom Inovação, S.A.

As informações colhidas a partir dos documentos oficiais da Inova-Ria e do seu meio de comunicação oficial na Internet permitem-nos fazer uma leitura formal da Associação. Esta informação carece, contudo, de pormenor, no que respeita ao seu funcionamento real. Vimos já que a radicação dos estudos de caso nos contextos reais é uma das grandes vantagens deste tipo de estudos. Como forma de complementar esta informação, realizámos uma entrevista a um dos representantes da Direção da Inova-Ria, o Eng. Paulo Nordeste, executivo da PT Inovação e Presidente da Comissão Executiva do *cluster* TICE.PT (Associação para o Pólo de Tecnologias de Informação, Comunicação e Electrónica), com sede no Campus Universitário de Santiago, em Aveiro, que conta com 52 associados e tem como objetivo “construir uma plataforma de concertação que envolva e mobilize os principais atores das TICE nos processos de inovação, transferência de conhecimento, formação avançada, desenvolvimento, produção e comercialização de produtos e serviços, marketing e internacionalização.” (in: <http://www.inova-ria.pt/projectos/tice.asp>). No vídeo de apresentação da TICE.PT refere-se que a Associação “promove o interface entre as universidades e o mundo empresarial representado pelos seus associados”.

A Portugal Telecom Inovação S.A. (PT Inovação) ocupa um lugar central no *cluster* da Inova-Ria. A PT Inovação é “a âncora tecnológica do grupo Portugal Telecom” (in: <http://www.ptinovacao.pt/>) e constitui-se como o principal pólo agregador da Inova-Ria. Com mais de cinquenta anos de vida, a PT Inovação começou as suas atividades como Grupo de Estudos de Comutação Automática (GECA), sedado em Leiria em 1950 e expandido para Aveiro em 1964. Posteriormente, o Grupo GECA foi transformado em Centro de Estudos de Telecomunicações (CET), em 1974, o qual foi sedado em Aveiro (in: <http://www.ptinovacao.pt/>) e que veio a estar na génese da Universidade de Aveiro, que, como vimos, começou a sua atividade letiva com a criação do Curso de Telecomunicações, em 1974, ou seja, na mesma data da criação do

CET. Conforme informa o responsável da PT Inovação, esta *organização também acabou por ter um papel determinante na constituição da Universidade de Aveiro, ou seja a Universidade de Aveiro nasceu nestas instalações que é um caso interessante, porque nasceu dentro de uma empresa, normalmente há o reverso, portanto a Universidade nasce e depois atrai empresas para o seu campus, aqui passou-se exatamente o contrário, a universidade esteve aqui cerca de 5 anos nas nossas instalações, o primeiro curso da universidade foi um curso que foi dado na altura para pessoas dos CTT, que era a organização que tinha os correios e as telecomunicações por pessoas e para pessoas dos CTT, foi um curso de bacharelato inicial e, portanto, houve uma aposta estratégica muito forte na área das telecomunicações e de alguma forma essa história explica o papel que esta organização tem tido no desenvolvimento regional nomeadamente na área das telecomunicações.*

De acordo com Paulo Nordeste, *é indiscutível que a PT Inovação foi e, de alguma forma ainda é, um elemento dinamizador da rede. A inspiração original do então Grupo GECA mantém-se atualmente, isto é, desenvolver sistemas na área das telecomunicações com tecnologia própria, com tecnologia concebida e produzida em Portugal.*

Quando foi constituída a PT Inovação, já sob a responsabilidade de Paulo Nordeste, a ideia foi seguir um modelo em que a empresa não crescesse a nível orgânico conforme o seu volume de negócios (cifrado em 111 milhões de euros em 2012), realizados na Europa (45%), na América do Sul (32%), em África (17%) e na Ásia (6%).⁸ Este modelo resultou na criação de estágios (à data havia 50 estágios permanentes) que, por sua vez, promoveu a criação de empresas pelos estagiários, uma vez que eles não são integrados nos quadros da PT Inovação na sua totalidade. A influência da PT Inovação nas empresas criadas pelos seus anteriores estagiários motivou a ideia da criação de uma rede de empresas ancoradas por ela. Foi a partir desta rede de empresas que se constituiu a Inova-Ria, *portanto, de alguma maneira a rede, inicialmente acaba por acontecer um pouco fomentada pela PT Inovação como forma de poder contar com um conjunto de recursos que não estavam no seu âmbito, essa é a primeira aposta, depois essas empresas começam a ter algum relacionamento entre si e decide-se fazer uma associação.*

⁸ <http://www.ptinovacao.pt/assets/pdf/bedbc21753397797e7b8bf90e16a33cf.pdf>

O crescimento do movimento associativo tem vindo a atrair empresas com outra génese, *principalmente multinacionais, que podem constituir-se como empresas âncora, o que é muito interessante porque por um lado dilui o papel que a PT Inovação tem como centro da rede e que ainda hoje tem, mas, provavelmente, com o crescimento da rede, esse papel vai diminuir em termos de importância porque por um lado espera-se que haja empresas que vão crescer e por outro lado há outras empresas que estão a ser atraídas, nomeadamente o caso mais característico que é o da Nokia/Siemens que tem agora também um pólo aqui em Aveiro com perto já de 100 pessoas; a NEC também está aqui sediada. Há também um caso interessante de uma das empresas que foi constituída aqui e que foi adquirida pela GFI [- trata-se da Netual -] e, portanto, faz já parte de um outro grupo multinacional. Estes movimentos vão-se desenrolando e o papel central que a PT Inovação tinha – ainda tem – na rede, tendencialmente, não irá desaparecer, mas, é fundamental que continue, pois, continua a ser um dos pólos principais mas poderá não ser o único, o que é bastante importante para o próprio efeito da rede que se espera vir a acontecer.*

As empresas satélite da PT Inovação não possuem capital da empresa mãe. Esta *originalidade*, não significa que a PT Inovação não tenha relações privilegiadas com grande parte das empresas satélite. Algumas destas têm a PT Inovação como único cliente. Outras há que não têm a PT Inovação como cliente. Esta realidade é recente, uma vez que, inicialmente, todas as empresas tinham relações diretas com a PT Inovação. Devido à diversificação das relações entre as empresas, a Inova-Ria *está agora a começar a ter um aspeto de uma verdadeira rede empresarial, embora, mais uma vez, o principal elemento da rede continua a ser a PT Inovação, tanto por causa do seu volume de negócios como pela sua dimensão.*

Algumas empresas antes exclusivamente relacionadas com a PT Inovação foram-se especializando e, agora, no seu conjunto, as empresas que compõem a Inova-Ria *possuem as competências necessárias para cobrir toda a cadeia de valor, nomeadamente na área das telecomunicações. Existem aqui empresas que fazem desde desenvolvimento de software, empresas que fazem desenvolvimento de hardware, empresas que fazem instalação de sistemas, empresas que fazem comercialização (...).* Este aspeto confere à Inova-Ria uma posição competitiva que lhe permite *competir em termos internacionais com produtos acabados desde a sua concepção.* Para a aquisição desta posição no mercado internacional a participação da Universidade de Aveiro é

fundamental, nomeadamente, os institutos que lhe estão associados, porque embora não façam formalmente parte da associação, fazem parte da rede claramente, inclusivamente há um projeto importante que neste momento está a decorrer que é o TELESAL, que é um programa dentro dos programas de excelência que foi lançado com a agência de inovação há cerca de 2 anos e em que houve um conjunto de entidades que se organizaram, nomeadamente a “InovaRia” como entidade empresarial de alguma forma representando as pequenas empresas, a PT Inovação, a Universidade de Aveiro, a Siemens, a Nokia/Siemens e o instituto de Telecomunicações. Esse conjunto de entidades candidatou-se a esse centro de excelência e ganhou digamos um financiamento inicial relativamente reduzido na ordem de 1 000 000€, mas de qualquer forma permitiu criar uma outra face desta rede que essa sim envolve formalmente os principais atores deste conjunto de organizações onde está claramente a Universidade e o Instituto de Telecomunicações.

Os principais indicadores de desempenho da Inova-Ria são o volume de vendas associadas e a criação de emprego qualificado. Considerando que a rede tem crescido todos os anos, tanto o volume de vendas como a criação de emprego qualificado têm crescido concomitantemente. A medida do sucesso da rede é avaliada com base nestes indicadores, que são *quantificáveis, auditados e portanto não têm grande discussão.*

A inclusão da banca na rede remonta ao período da sua formação e justifica-se, segundo Paulo Nordeste, devido ao facto de haver empresas, principalmente as de pequena dimensão, que *têm necessidades financeiras importantes, embora tenham um bom cliente como a PT Inovação ou como o grupo PT mas têm muitos outros clientes e as dificuldades financeiras são claras, portanto o que acabou por acontecer é que quando se arrancou com a associação pensou-se em ter pelo menos uma unidade financeira, um banco que pudesse associar-se à rede para de alguma maneira agilizar e dar algumas condições que permitissem às pequenas empresas terem a capacidade financeira, e quando se fala no campo financeiro é a confiança, é uma empresa que tenha um contrato com a PT Inovação isso é suficiente mesmo que o contrato não esteja concretizado para poder ter crédito junto da banca. É importante dizer que não quer dizer que todas as empresas sejam clientes daquele banco [à data era o Banco Espírito Santo, neste momento está também associado o Banco Santander Totta], simplesmente o banco ao associar-se à rede evidentemente também tem a possibilidade de acesso a*

essas empresas e a possibilidade de as ter como seus clientes e oferecer condições para que essas empresas possam progredir e estar no mercado.

A Inova-Ria distingue-se de outras redes de base tecnológica devido à combinação da criação de *software* de informação com as telecomunicações. De acordo com o informante, esta combinação constitui-se como a competência nuclear da Inova-Ria na sua globalidade, pois, *há outras redes no país que também têm telecomunicações simplesmente não estão tão focadas nesta área, como é o caso do Minho que tem grande potencial no desenvolvimento de software, embora mais ligado ao software industrial do que área das telecomunicações. Esse é essencialmente o fator distintivo da rede.*

O carácter distintivo da Inova-Ria é responsável pela atração que exerce noutras empresas não especializadas em TICE, como é o caso *Vulcano, do grupo BOSCH, que tem instalações aqui, a Martifer, a Portucel... Há um conjunto de outras unidades que não estão na área das telecomunicações mas que estão a jusante dessa área e que podem tirar partido da capacidade e desenvolvimento que existe em Aveiro para o setor das telecomunicações. As redes têm essa característica e acabam por atrair também e dar alguma notoriedade à região para que permita atrair investimento não só na área das telecomunicações que é o foco da rede mas também noutras áreas o que é importante porque essas outras áreas vão ser clientes das empresas que trabalham na InovaRia e, isso é fundamental.*

A proximidade geográfica e a dimensão territorial contribuem especialmente para esta dinâmica de atração. A localização na região da universidade é uma das condições essenciais para a criação desse magnetismo. O informante louva a *visão estratégica* do fundador da associação, ao considerar o papel fulcral das universidades no desenvolvimento: *cerca de 40% dos (...) recursos vêm da Universidade de Aveiro, embora tenhamos recursos de todas as outras universidades do país, mas há um fator de proximidade vital para criar a massa crítica necessária e tudo isto é evidente, pois nada disto resulta se as coisas que se fizerem não tiverem valor no mercado, isso é um fator absolutamente fundamental, de outra maneira, por melhor modelos que se tenham (...) quem acaba por decidir no sucesso ou insucesso é o próprio mercado. Agora o que se pode ter a certeza é que esta proximidade, este limite de proximidade em termos geográficos é decisiva. Portanto (...) se ao invés da PT Inovação estar aqui estivesse na Beira Interior e em vez da Universidade de Aveiro fosse a Universidade da Covilhã,*

nestas áreas estou convencido que se conseguiria fazer rigorosamente a mesma coisa. Poder-se-á dizer que Aveiro em termos de posicionamento, tem um posicionamento mais favorável porque enfim, está no litoral, é verdade tudo isso. Não quer dizer que com essas diferenças não pudessem haver maiores dificuldades mas não é nada que não possa ser ultrapassado havendo a possibilidade de ter empresas âncoras que apostem sustentadamente nesse desenvolvimento.

A fundação da associação em Aveiro não se desliga, contudo, do fator humano. De facto, o Eng. Pinto Bastos, que fundou esta associação, era daqui de Aveiro e, portanto fixou-se aqui, começou a ter o seu relacionamento e conseguiu e depois em termos de evolução acabou por acontecer um conjunto de aspetos e oportunidades que foram apanhadas na altura certa que é também um dos aspetos fundamentais na evolução das organizações é conseguir apanhar as oportunidades certas nos momentos certos. Em termos de estratégia a construção da Universidade foi efetivamente um fator decisivo, isso acho que inquestionável e que é fundamental para se poder criar uma rede, ou seja, não há possibilidade de criar uma rede se não tiver um pólo de ensino significativo ao lado e de alguma maneira que tenha alguma diferenciação.

A grande vantagem da proximidade à Universidade de Aveiro para a PT Inovação apresenta-se na sua política de estágios profissionais. Paulo Nordeste admite que a dimensão da empresa não permite absorver grande parte dos recursos humanos integrados nos estágios, pois, *as próprias organizações quanto maiores são mais limitações têm nesse campo.* Porém pode obter vantagem indireta da manutenção de determinado recurso humano dentro da rede, isto é, integrado numa das empresas que a formam. Este aspeto permite à PT Inovação aproveitar o *know-how* dos recursos humanos aos quais financiou os estágios (à data investia 500 mil euros por ano em estágios), mesmo que não os possa empregar. Apesar desta vantagem, há sempre risco neste procedimento. Com efeito, a PT Inovação corre o *risco de ter estado a patrocinar um estágio, e isso é vulgar, e esse recurso não ficar nem na PT Inovação nem numa empresa da InovaRia e ir para um concorrente (...), mas isso são as leis do mercado, as regras do jogo. Portanto de alguma maneira a rede permite-me localizar recursos que em termos próprios [a PT Inovação] não conseguiria fazer.*

Segundo Paulo Nordeste, são várias as razões que levam as empresas a associar-se à Inova-Ria. A principal parece ser a *expectativa de serem fornecedoras da PT Inovação.* Além disso, a associação à Inova-Ria aumenta a visibilidade da empresa, *porque, a*

partir do momento que estão na rede e apresentam os seus produtos e as suas competências maior capacidade têm de poder vir a ser contactadas pelo próprio efeito de rede. A ligação com empresas internacionais já integradas na rede ajuda à internacionalização das empresas associadas, e isso é importante em termos de mercado, [pois dá-lhes] credibilidade.

A manutenção da credibilidade depende do comportamento da empresa. Este pode estar limitado a determinada empresa que já esteja consolidada no mercado, como a PT Inovação. Caso a nova empresa limite as suas relações a este tipo de contactos poderá correr o risco de perder a sua posição no mercado se não satisfizer as necessidades da empresa compradora. Nestes termos, a nova empresa deverá investir na manutenção dessa ligação, só assim lhe será reconhecida credibilidade por parte da empresa que subcontrata os seus serviços ou que lhe compra os produtos. Para minimizar a dependência a uma única empresa, as novas empresas tendem a, gradualmente, ligar-se a outros clientes. A tipologia das relações divide-se, assim, em relações de dependência total em relação à PT Inovação e em relações de dependência parcial.

Um exemplo da mudança de estratégia de rede é perfeitamente visível no caso da NEC: *há cerca de dois anos a NEC decidiu o número de recursos que tinha no pólo em Aveiro. Chegou a ter aqui 50 pessoas e tem agora 20 pessoas, porque o núcleo que estava aqui a trabalhar estava muito focalizado no desenvolvimento de software para terminais UMTS. A UMTS atrasou, durante algum tempo houve um tempo de espera. O desenvolvimento que a NEC estava a fazer estava muito pendurado num determinado cliente, e enfim houve confusão, e portanto a NEC decidiu diminuir o número de postos de trabalho que tinha aqui. As 30 pessoas adicionais encaixaram-se perfeitamente em qualquer uma das empresas da rede, enfim, para nós vieram duas pessoas, e este é efetivamente o grande potencial de uma rede, é mais fácil sobreviver quando se está numa rede do que se estiver isolado. Este aspeto é também interessante e acaba por ser uma vantagem para as próprias empresas para ver qual é capacidade de sobrevivência se estiverem sozinhas ou se estiverem dentro de uma rede, isto são exemplos de casos concretos que de alguma forma têm testado a forma como a rede se pode vir a desenvolver.*

A mudança da estratégia de rede reflete a relação cooperação-competição. A competição dentro da rede manifesta-se, em especial, entre empresas *que estão a trabalhar nas mesmas áreas*. A competição entre estas empresas acontece

principalmente quando as empresas procuram adquirir posições negociais em *mercados externos*. A cooperação entre as empresas com competências idênticas é especialmente visível quando elas querem apresentar um projeto a concurso que uma única empresa não é capaz de suportar. A cooperação também é visível quando as empresas, consideradas individualmente, não possuem *competências suficientes para poderem entrar em determinado concurso, e isso obriga a trabalhar, muitas vezes nos nossos próprios produtos temos várias empresas a trabalhar naquele produto e isto é uma forma de cooperação, as empresas têm que se entender para poderem fornecer aquele serviço, há efetivamente uma maior cooperação ainda neste momento do que uma maior competição*. Os efeitos de rede são desenhados nesta articulação entre a luta pela posição no mercado e a necessidade de reunião de esforços para o conseguir. A PT Inovação privilegia a complementaridade de esforços. Um exemplo são os concursos de sua iniciativa dirigidos especialmente a determinadas competências das empresas integradas na rede. Neste sentido, a PT Inovação divide um projeto abrangente em parcelas dentro das quais as empresas têm competência.

No que respeita aos competidores da PT Inovação, eles existem especialmente no mercado externo. Os principais são *os fornecedores de tecnologia para telecomunicações, a Siemens, a Nokia-Siemens, a Alcatel, a Fujitsu, a Ericsson, a HuaWei, a ZTE, digamos todos os fornecedores, isto na área das telecomunicações. Temos também um misto nas tecnologias de informação como é o caso da Convergize, a Converse, nós competimos com os grandes fornecedores de tecnologia, praticamente todos aqueles que são grandes fornecedores dos operadores de telecomunicações são nossos concorrentes*. Em determinados concursos, a PT Inovação coopera com os seus competidores, *como é o exemplo da Siemens ou a Alcatel, em que a PT Inovação tem um papel a desempenhar nessa parceria ou até o grupo tem necessidade que a PT Inovação faça integração dos sistemas ou uma parcelas que os sistemas externos não têm. Temos aqui um papel complicado que é o facto de muitas vezes estarmos a cooperar, muitas vezes estamos a competir e temos que conseguir jogar com estas duas facetas que nem sempre é fácil mas é possível de fazer*.

A integração de competidores dentro da Inova-Ria *tem vantagens e tem desvantagens*. O informante salienta as vantagens dessa integração, *porque o facto de eles pertencerem à rede também acaba por fomentar que haja projetos de cooperação*. Um exemplo desta cooperação entre competidores dentro da Inova-Ria é o projeto

TELESAL. O projeto tem como finalidade “criar uma Rede de Competências em Telecomunicações e Tecnologias de Informação, centrada em Aveiro, com o objetivo de afirmar Portugal como um polo tecnológico para o desenvolvimento de soluções de telecomunicações na sua definição mais ampla através de uma forte participação em programas de I&D Internacionais e com forte presença de produtos tecnológicos desenvolvidos em Portugal no mercado das telecomunicações” (in: <http://www.inova-ria.pt/projectos/telesal.asp>). Participam no projeto: a Inova-Ria, a PT Inovação, a Siemens, o Instituto de Telecomunicações (pólo de Aveiro) e a Universidade de Aveiro. O projeto foi aprovado pela Agência de Inovação (ADI) e permitiu canalizar um cerca de um milhão de euros para a implementação das atividades propostas, as quais se desenvolvem em quatro eixos: estratégia e negócio, transferência de tecnologia, processo e investigação, e organização e recursos humanos. Como eixo central, o projeto foca as atividades de transferência, através da promoção da “interação entre os parceiros detentores de conhecimento e as PME's da rede como forma de maximizar a transformação e transferência do conhecimento em produtos e serviços para o mercado, através do suporte ao arranque de projetos de programas de incentivo à Inovação, bem como com o lançamento de projetos internos de interesse das empresas, desenvolvidos em parceria e apoiados pela rede através da sua bolsa de estágios” (in: <http://www.inova-ria.pt/projectos/telesal.asp>). Esta transferência implica a “divulgação das capacidades da rede a nível nacional e internacional, a identificação de oportunidades de negócio, apoiar a internacionalização e a exportação de produtos de alta tecnologia” (in: <http://www.inova-ria.pt/projectos/telesal.asp>) e o desenvolvimento de investigação de “soluções a médio e longo prazo [que suporte a necessidade de criar] “uma bolsa de estágios que ajude a fixar recém licenciados nas empresas da Rede, e potencie a criação de novas empresas de base tecnológica no setor das Telecomunicações” (in: <http://www.inova-ria.pt/projectos/telesal.asp>).

A realização de projetos do tipo do TELESAL é um exemplo maior da articulação da cooperação com a competição. Esta modalidade de relação entre as empresas dentro da rede e no mercado internacional *que é a chamada coopetição*, associa o momento de *criar mercado, para desenvolver um conjunto e ideias, um conjunto de arquiteturas, um conjunto de possibilidades* e o momento de desenvolvimento das competências específicas das empresas, *que vão desenvolver produtos próprios e esses sim vão ser concorrentes no mercado que foi criado*. Assim sendo, *há espaço para concorrer e há*

espaço para colaborar, o timing é que é diferente, há alturas em que não é possível colaborar, isto é, no caso concreto nós temos por vezes concursos dentro da própria PT em que concorremos em colaboração com a Siemens, a Alcatel, é tudo uma questão de nos sentarmos e discutir o que cada um fornece, e muitas vezes ganhamos e outras vezes perdemos, portanto, há espaço para as duas coisas e há muitas situações em que vamos para a mesa de compras com propostas que são concorrentes e aí quem tiver melhor qualidade e preço ganha e nós perdemos, posso-lhe garantir que nós perdemos apesar de sermos uma empresa do grupo Telecom, todos os dias perdemos na nossa mesa de compras, e portanto é perfeitamente natural. Mas é interessante, esta questão das próprias redes, como é que as empresas colaboram entre si, é realmente um fenómeno que não é fácil de gerir. Uma das coisas que nós temos tentado, e que às vezes nas associações empresariais há a tentação de o fazer, que é a própria associação competir com os seus associados, isto é, a associação começa a ter recursos, deve fazer um conjunto de coisas, e só deve fazer as coisas que não entram em competição com os seus associados. Se há uma coisa que um dos associados pode fazer então deve fazer, não deve ser a associação a fazê-lo, nem pode privilegiar diretamente nenhum dos associados.

As relações de cooperação serão descritas no ponto seguinte deste capítulo. No ponto atual importa compreender o contexto externo e interno da Inova-Ria. Com base nas informações de que dispomos podemos perceber a dinâmica entre eles. Compreendemos que a criação da Inova-Ria está intimamente ligada com a implantação em Aveiro da PT Inovação, a qual, na sua génese, então denominada Grupo de Estudos de Comutação Automática (GECA), impulsionou a fundação da Universidade de Aveiro, em 1974, com o Centro de Estudos de Telecomunicações (CET), em 1974.

A identificação da criação da universidade e da rede industrial com a presença, em Aveiro, do GECA significa que a história das três organizações (entendendo-se, de antemão, a Inova-Ria como uma “quasi-organização”) estão intimamente ligadas. Neste contexto, a PT Inovação provocou o surgimento de uma universidade e de uma rede. Este aspeto foi salientado pelo Eng. Paulo Nordeste pelo facto de inverter o processo comum da natureza das redes industriais. Conforme lembrou o informante, normalmente, as redes constituem-se devido à existência de condições para a formação dos recursos humanos e para a sua empregabilidade. Porém, ao invés de o centro de formação provocar a fixação das empresas que, por sua vez, detêm as ofertas de

emprego, o facto é que a criação da Universidade de Aveiro e da Inova-Ria foi provocada pela existência de uma empresa. Talvez devido à simbiose inicial da universidade e da empresa, não podemos falar que existam discursos díspares entre elas, como é comum acontecer, conforme lembrou o assessor da Câmara Municipal de Aveiro. Esta ligação inicialmente umbilical (pois, durante algum tempo, a Universidade de Aveiro apenas ministrava cursos na área tecnológica) apresentou-se como o principal fator de desenvolvimento económico e industrial em Aveiro, nomeadamente, pela sua capacidade de criar emprego e desenvolver tecnologia de ponta na área das TICE.

Este facto é altamente valorizado pela autarquia, a qual, como vimos, mostra disponibilidade para apoiar a *inscrição local de projetos que possam criar emprego e potenciar o desenvolvimento social e económico*. O “triângulo do conhecimento” está, assim, constituído com relações muito fortes. Os principais resultados globais das relações entre os seus vértices observam-se na transferência de *know-how* entre a Universidade de Aveiro e a Inova-Ria que resulta no investimentos em projetos de desenvolvimento devidamente apoiados pela Câmara Municipal de Aveiro.

As relações entre estas três entidades são dinamizadas especialmente pela PT Inovação, a qual funciona como elemento atrator da rede, definindo o caminho a seguir quando há várias opções a tomar nos processos da rede. Vimos também que esta empresa cria os tais *structural holes* que impedem a entropia no sistema, quer preconizando um sistema de estágios, quer promovendo concursos que possam dinamizar empresas mais pequenas.

As relações no quadro do “triângulo do conhecimento” têm várias naturezas e resultados diversos. Embora as relações sejam complexas e não possam ser reduzidas sem que se perca o pormenor das modalidades de interação, fizemos um esboço que ajuda a descrever essas naturezas e esses resultados na globalidade (ver Tabela 6 na página seguinte).

Vimos que a definição das fronteiras da rede depende da perspetiva do ator. Com base nos depoimentos das entidades fizemos uma triangulação das informações sobre os atores envolvidos nos processos e na estrutura da rede considerada na sua individualidade.

Tabela 6 – Descrição e resultados das relações entre a autarquia, a universidade e a rede

Relações	Descrição	Resultados
Autarquia ↔ Universidade	<ul style="list-style-type: none"> • Promoção da atividade económica do concelho 	<ul style="list-style-type: none"> • Fixação na região dos recursos humanos qualificados
Autarquia ↔ Inova-Ria	<ul style="list-style-type: none"> • Facilitação da implantação da rede 	<ul style="list-style-type: none"> • Agilização dos mecanismos financeiros de apoio (QREN) • Fornecimento do terrenos para um parque de ciência e tecnologia • Incentivos fiscais
	<ul style="list-style-type: none"> • Promoção do empreendedorismo 	<ul style="list-style-type: none"> • Regulação do processo de inovação do ambiente urbano
	<ul style="list-style-type: none"> • Facilitação dos negócios 	<ul style="list-style-type: none"> • Contratos públicos • Negociação com interlocutores
Universidade ↔ Autarquia	<ul style="list-style-type: none"> • Promoção do empreendedorismo 	<ul style="list-style-type: none"> • Programa Mentes Brilhantes • Incubadora
Universidade ↔ Inova-Ria	<ul style="list-style-type: none"> • Fornecimento de recursos humanos qualificados 	<ul style="list-style-type: none"> • Fornecimento de cerca de 40% dos recursos • Estágios
	<ul style="list-style-type: none"> • Cooperação em projetos 	<ul style="list-style-type: none"> • TELESAL
Inova-Ria ↔ Autarquia	<ul style="list-style-type: none"> • Participação em projetos de desenvolvimento local e em iniciativas conjuntas 	<ul style="list-style-type: none"> • Sistemas inteligentes de gestão ambiental
	<ul style="list-style-type: none"> • Relacionamento com a envolvente 	<ul style="list-style-type: none"> • Cooperação com a TICE.PT, COTEC Portugal, IAPMEU, IT, AICEP, APDSI, Universidade de Coimbra, Universidade Nova de Lisboa, Universidade do Minho, Universidade do Porto
Inova-Ria ↔ Universidade	<ul style="list-style-type: none"> • Absorção de recursos humanos qualificados 	<ul style="list-style-type: none"> • Surgimento de empresas de base tecnológica
	<ul style="list-style-type: none"> • Participação em iniciativas conjuntas 	<ul style="list-style-type: none"> • Projeto QUERIA • Projeto ACTOR
	<ul style="list-style-type: none"> • Cooperação 	<ul style="list-style-type: none"> • Cooperação com a Universidade de Coimbra, Universidade Nova de Lisboa, Universidade do Minho, Universidade do Porto
Inova-Ria ↔ Universidade ↔ Autarquia (inclui outros atores)	<ul style="list-style-type: none"> • Promoção de desenvolvimento transversal 	<ul style="list-style-type: none"> • Parque de Sustentabilidade • Revitalização urbana
	<ul style="list-style-type: none"> • Promoção de contatos informais 	<ul style="list-style-type: none"> • Realização de almoços mensais • Torneio de futebol

Conforme foi adiantado no enquadramento teórico, a definição das fronteiras da rede é feita pelas três principais entidades dinamizadoras sob a perspetiva de uma intranet (cf. Halinen e Törnroos, 2005). A Figura 19 apresenta os principais atores

referidos pelos informantes perspetivando-se a rede em relação com o seu contexto externo.

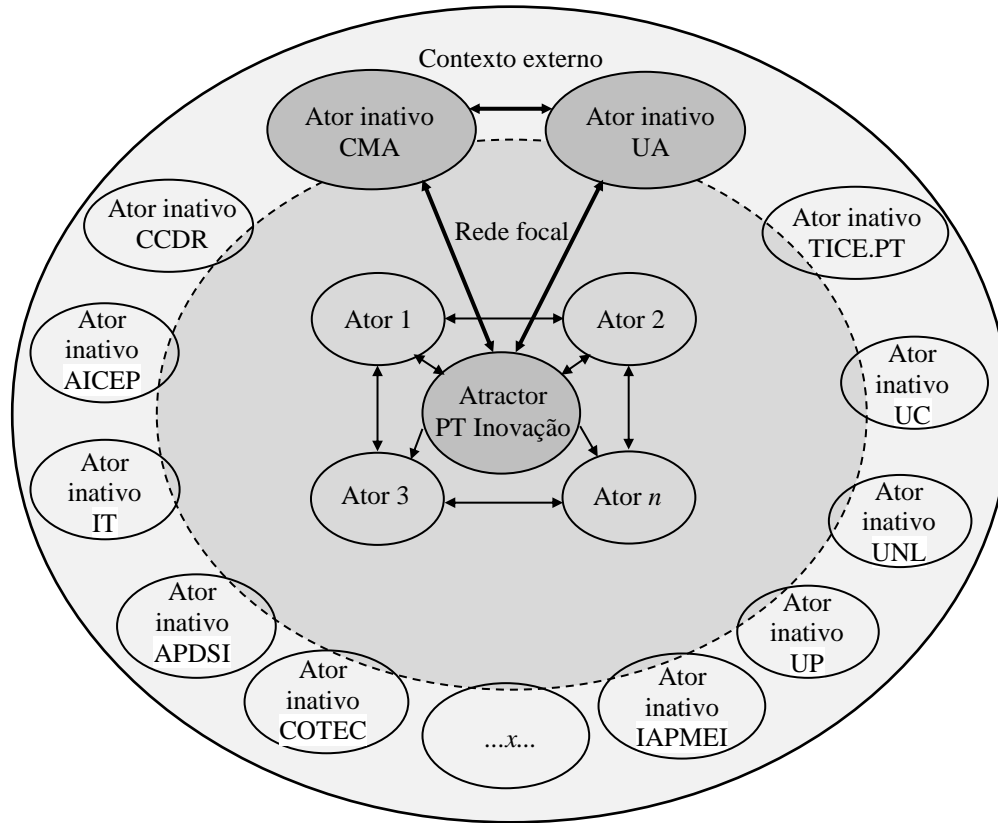


Figura 19 - As fronteiras da Inova-Ria

Podemos ver que as fronteiras da Inova-Ria são porosas e permitem a integração seletiva de atores inativos, isto é, que não intervêm diretamente nos processos de rede, limitando a sua atuação à colaboração na prossecução de projetos específicos. Em conformidade com a mobilidade das fronteiras de rede, o horizonte de rede alarga-se ou estreita-se na medida em que atores inativos vão sendo ativados no âmbito dos projetos idealizados dentro da rede. O principal ator interno à rede a incluir atores inativos provenientes do exterior é, como vimos, a PT Inovação. Vimos, também, que há uma relação forte entre esta empresa, a Universidade de Aveiro e a Câmara Municipal de Aveiro (setas mais espessas no diagrama). Estas relações fortes são de ordem social,

histórica e cultural e são marcadas pela troca de *know-how* e de recursos humanos. Em termos específicos, teremos oportunidade de analisar melhor quais são as atividades e os recursos realizados e trocados entre o ator atrator e os restantes atores ativos que constituem a rede quando ampliarmos a escala de observação. O que importa focar neste ponto é a relação intensa entre as entidades que formam o triângulo do conhecimento e retermos a função desta relação no contexto geográfico e político mais abrangente da economia baseada no conhecimento preconizada pelas políticas europeias e a relação intrínseca da sua aplicação, seja através do QREN ou do 7º Quadro Comunitário de Apoio, com a territorialidade que esteve na própria génese da Inova-Ria, em virtude da identificação da sua criação com a história económica da região de Aveiro.

4.2. As relações de cooperação dentro da Inova-Ria

Sob a perspetiva do modelo ARA, as relações estabelecem-se por interações entre os atores. As interações são atividades estabelecidas entre atores para trocarem recursos. Os recursos podem ser de vária natureza. Conforme vimos até agora, os atores trocam recursos humanos, recursos financeiros, *know-how* e produtos e serviços. Os atores que constituem a Inova-Ria foram identificados na metodologia. Os restantes atores (inativos) mostraram ocupar um lugar central nas interações entre os principais atores: Câmara Municipal de Aveiro (através do apoio da projetos pela agilização dos programas de financiamento ao desenvolvimento), a Universidade de Aveiro (pelo fornecimento dos recursos humanos) e a PT Inovação – enquanto elemento estruturante da rede (pela garantia de *know-how*). Isto não significa que os vértices do triângulo não troquem outro tipo de recursos.

As relações externas entre a Inovara-Ria na sua globalidade e as duas outras entidades, têm natureza cooperativa e baseiam-se na troca dos recursos em que, respetivamente, são especialmente competentes. A competição não existe entre elas, devido à especialidade das suas competências nucleares (político-jurídicas, no caso da Câmara Municipal de Aveiro, científico-formativas, no caso da Universidade de Aveiro, e económico-tecnológicas, no caso da Inova-Ria). Na descrição dos contextos da rede percebemos que estas entidades criam vínculos entre si tanto de natureza formal – protocolos de colaboração, contratação pública, etc. – como informal. As relações informais mostram ser fundamentais no desenvolvimento das relações formais entre as

três entidades, onde as reuniões marcadas pelo convívio desempenham um papel preponderante para a criação de vínculos a nível económico, social, técnico, logístico, informativo, administrativo, legal e temporal.

Deste ponto em diante analisaremos o tipo de relações estabelecidos entre os atores que constituem a Inova-Ria e o exterior da rede e entre os atores dentro da rede, isto é, as relações externas e as relações internas. A análise foi realizada pela ordem definida pela estrutura de códigos produzida pelo instrumento de análise utilizado. Esta opção garante a fiabilidade da análise, uma vez que respeita a consistência interna da informação colhida junto dos vários atores identificados na metodologia. A Tabela 7 mostra a lógica percorrida na análise.

Tabela 7 – Classificação dos tipos das relações internas da Inova-Ria

Relações	Tipo	Variáveis	Indicadores			
Externas/Internas	Formais e Informais	Organização↔Organização	Atores			Tipo de vínculos
			Atividades	Transformação	Cooperação	
				Transferência		
	Recursos	Transformação				
		Transferência				
	Informais	Indivíduo↔Indivíduo	Cooperação	Económico		
		Indivíduo↔Grupo		Social		
		Indivíduo↔Organização		Técnico		
		Grupo↔Organização		Logístico		
		Grupo↔Grupo		Informativo		
Organização↔Organização		Administrativo				
			Legal			
			Temporal			

4.2.1. Relações externas formais

Há vários atores que estabelecem relações formais com outras entidades, em especial com a Câmara Municipal de Aveiro e a Universidade de Aveiro.

A XPath informou que estabeleceu relações formais com a Câmara Municipal de Aveiro no quadro da *identificação de um conjunto de necessidades que há partida não conseguem ser supridas por uma única empresa*. Este projeto promoveu na XPath o *espírito de rede*. O projeto versava sobre a *regeneração urbana onde algumas empresas*

já propuseram soluções articuladas e produtos para demonstrar num espaço público, desde as sinergias. Os sistemas de informação, localização, [e de gestão do] turismo foram os principais recursos envolvidos. As relações apoiam-se na transferência de tecnologia.

No projeto referido houve a intervenção de outros atores, conforme foi informado por Paulo Nordeste. Porém, nenhum outro referiu este tipo de relação. A explicação pode residir no facto de esta participação ter sido estabelecida directamente entre a Câmara Municipal de Aveiro e a Inova-Ria na sua globalidade, uma vez que, num projeto público, a autarquia está obrigada a relacionar-se com intermediários, e não directamente com empresas. Oportunamente, tanto o assessor do Presidente da Câmara Municipal de Aveiro como o executivo da Inova-Ria referiram que a Associação é tida como intermediária nos processos de contratação pública. Este aspeto limita as relações formais diretas entre as empresas e os atores internos da Inova-Ria.

Em contraponto, as relações formais entre os atores e a Universidade de Aveiro realizam-se em maior número e diversidade. A Ericsson é a única empresa que não referiu qualquer tipo de cooperação concreta com a Universidade de Aveiro. Porém, reconhece que a cooperação com as universidades é do seu interesse, especialmente através da *formação dos alunos, dar-lhes a conhecer o que se faz na indústria, ter alguma interação com empresas de investigação e desenvolvimento de inovação*. A relação estreita entre a Inova-Ria e a Universidade de Aveiro foi mesmo uma das principais razões da Ericsson se associar, *porque a Universidade de Aveiro estava a ganhar cada vez mais força em termos de telecomunicações, estava a notar-se o crescimento de um pólo em Aveiro com o apoio da PT inovação etc, e a Ericsson achou que se deveria associar, deveria contribuir mesmo não sendo uma empresa com presença em Aveiro, mesmo não estando no dia-a-dia a interagir com as pequenas e médias empresas que compõem a Inova-ria, pareceu-nos que era interessante participar, mesmo não tendo o retorno directo muito claro*.

Como se referiu, são várias as empresas que estabelecem relações formais com a Universidade de Aveiro. No seu conjunto, as relações são apoiadas em atividades de transferência de recursos enquadradas em projetos conjuntos, na formação discente e no fornecimento de bens e serviços de base tecnológica.

A GFI Innovation, a Withus e a XPath participam em projetos conjuntos. A Withus também estabelece relações apoiadas na formação dos discentes da

universidade. A Justbit e a Metatheke reconhecem a sua condição de *spin-off*. A Primarius fornece bens e serviços, incluindo também nas relações formais organização↔organização outras entidades, como o *Ministério da Agricultura, a Universidade do Minho e empresas como a Flama S.A, Fernando Abreu S.A, Souza S.A, entre outras.*

A grupUNAVE tem relações formais com a incubadora de empresas e com a Universidade de Aveiro. Os seus serviços especializam-se na avaliação dos planos de negócios e da sua estruturação para a eventual criação de empresas, *e depois, caso a caso, algumas vão-se acompanhando, com outras há apenas uma participação mais formal.* A grupUNAVE *é a responsável por tudo que tenha a ver com a incubação de empresas dentro da Universidade de Aveiro.*

No estabelecimento das relações formais, a Withus reconhece um papel importante à afinidade com a Universidade de Aveiro. A empresa considera possuir uma grande capacidade de absorção dos recursos humanos saídos da Universidade de Aveiro, para cujo efeito não é estranho o facto de os seus representantes terem sido aí formados e, por isso, conhecerem *a universidade por dentro, conhecemos alguns professores e daí essa afinidade grande.*

A XPath Inc. pretende *dar à Universidade de Aveiro um papel de maior destaque e portanto à partida [tentar] que ela seja um dos elementos, um dos associados honorários da Inova-Ria e que consigamos encontrar alguns dos seus docentes para um concelho consultivo que queremos criar para nos apoiar nas decisões estratégicas, tanto no mercado como [a nível] tecnológico.*

A Metatheke considera-se um *spin-off* da universidade. Esta condição é solidificada pela inclusão na sua equipa de recursos humanos de alunos de doutoramento: *de base são dois professores da Universidade, aluno de doutoramento e outro colega que está a tirar o doutoramento na Universidade, portanto, também a própria Universidade tem uma participação na própria empresa por forma a garantir que as experiências das tecnologias, direitos da Universidade durante o tempo em que estivemos a trabalhar como investigadores estão representados agora dentro da empresa e que no futuro quando começar a ter rentabilidade a Universidade vai ser ressarcida também do investimento que teve inicial. Actualmente estão integrados na empresa dois professores e dois alunos da Universidade.*

A OndaVÍdeo *tem um protocolo com a Universidade de Aveiro para ter (...) alunos estagiários.*

A Softi O refere participar em projetos conjuntos com a Universidade assentes no desenvolvimento de sistemas tecnológicos, como, por exemplo, sistemas de vigilância. A empresa também recruta recursos humanos da Universidade. *Sendo assim, a Universidade de Aveiro é fornecedora de mão-de-obra (licenciados) e parceiro tecnológico.*

Tivemos já ocasião de descrever o tipo de relações que a PT Inovação tem com a Universidade de Aveiro. Estas relações são caracterizadas pela cooperação na formação discente, o recrutamento de recursos humanos e a participação em projetos conjuntos. Nestas três modalidades de cooperação é difícil distinguir a atividade da PT Inovação da atividade global da Inova-Ria, uma vez que aquela esteve na génese desta. A cooperação entre a PT Inovação e a Universidade de Aveiro é, segundo o Eng. Paulo Nordeste, *um bom interface para conhecermos o que se está a passar no meio académico e estarmos mais próximos da investigação universitária e portanto isso mantêm-se desde o início que a pessoa na altura teve a visão de que era necessário ter uma forte relação com uma universidade e na altura teve a visão de criar a Universidade. Nós mantemos o espírito de que temos que estar junto da Universidade porque é de lá que vem conhecimento, é de lá que vêm as nossas pessoas, lá que podemos fazer uns projectos mais fora da linha.*

O recrutamento dos recursos humanos por parte da PT Inovação não se limita aos que a Universidade de Aveiro fornece. Neste sentido, devemos entender a relação formal da PT Inovação com a Universidade em sentido amplo, e não apenas à Universidade local. Este aspeto é frisado pelo informante: *nós temos o Programa Talento que afecta todas as universidades: o Instituto Superior Técnico, a Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto, a Universidade de Coimbra, a Universidade do Minho. Todas as grandes universidades, principalmente as universidade públicas com um curso nesta área às quais nós reconhecemos algum valor, têm protocolo connosco para o talento, nós não nos limitamos à universidade daqui de Aveiro, não isso até por uma questão estratégica e até de diversidade de opiniões cá dentro.*

A Exactronic reconhece que participa em projetos conjuntos com a Universidade de Aveiro e com a Universidade de Coimbra. De acordo com este ator, há a convicção de que *se consegue tirar mais valias a prazo* deste tipo de participação. A Exactronic

também recruta recursos humanos da Universidade de Aveiro utilizando a via do *estágio de jovens universitários*. Segundo o informante, *é fácil ir aqui há Universidade de Aveiro e contratar pessoas de engenharia eletrónica porque o curso é mesmo feito à medida e costumamos fazer isso, tentamos contudo fazer com que não seja a única fonte de pessoas, porque senão as nossas fontes de inspiração eram todas iguais e de certa forma estávamos a limitar o nosso corpo de conhecimento, pois, [os recursos humanos] vinham todos formatados da mesma maneira*. Com efeito, a empresa inclui *duas colegas da Universidade de Coimbra, que trazem competências muito específicas que não existiam aqui com a Inova-Ria*.

A Micro I/O assume-se como *spin-off* da Universidade de Aveiro. A universidade mantém quota na empresa e esta considera haver *uma ligação privilegiada com o seu departamento de eletrónica e telecomunicações*. É usual alunos finalistas de cursos de eletrónica e telecomunicações complementarem a sua formação na empresa.

A Dreamlab desenvolve vínculos com a Universidade de Aveiro, os quais surgem como suporte da atividade de recrutamento dos recursos humanos nessa instituição. De facto, *grande percentagem dos recursos humanos vêm da Universidade de Aveiro*. Além de se relacionar com a Universidade de Aveiro, a empresa relaciona-se também com *câmaras municipais, com teatros [e] com empresas de construção civil*.

A Universidade de Aveiro é o principal parceiro externo à Inova-Ria com o qual os atores da rede cooperam. Do conjunto dos atores entrevistados, três deles consideram-se *spin-off's* da Universidade (Justbit, Metatheke, Micro I/O). As relações incluem o recrutamento de recursos humanos (Dreamlab, Exactronic, Metatheke, OndaVídeo, PT Inovação, Softi O, Withus), a participação na formação discente (Exactronic, Metatheke, OndaVídeo, PT Inovação, Withus), o fornecimento de produtos e serviços (Primarius) e a manutenção de projetos comuns (Exactronic, GFI Innovation, PT Inovação, Softi O, Withus, X-Path).

Os recursos trocados consistem em recursos humanos, conhecimento e produtos e serviços. Na sua maioria, as atividades e os recursos são baseados na transferência de conhecimento e de recursos humanos. A transferência de recursos físicos (produtos) apenas foi referida por um ator (Primarius), que tem a Universidade de Aveiro como cliente. Devido à sua natureza de *spin-off's* da Universidade de Aveiro, a Justbit, a Metatheke e a Micro I/O reconhecem haver atividades de transformação, caracterizadas pelo desenvolvimento de produtos em conjunto.

Na Tabela 8, podemos ver a associação entre os atores, as atividades desenvolvidas e os recursos trocados em contexto formal entre os atores com a Universidade de Aveiro, o principal parceiro externo dos atores da Inova-Ria.

Tabela 8 – Relações externas formais com a Universidade de Aveiro

Atores	Atividades	Tipo de atividades	Recursos
Dreamlab	Recrutamento	Transferência	Recursos Humanos
Exactronic	Projetos conjuntos Formação discente Recrutamento	Transferência	Conhecimento Recursos Humanos
GFI Innovation	Projetos conjuntos	Transferência	Conhecimento
Justbit	Spin-off	Transferência Transformação	Conhecimento Recursos Humanos Produtos (desenvolvimento)
Metatheke	Formação discente Spin-off	Transferência Transformação	Conhecimento Recursos Humanos Produtos (desenvolvimento)
Micro I/O	Formação discente Spin-off	Transferência Transformação	Conhecimento Recursos Humanos Produtos (desenvolvimento)
OndaVÍdeo	Formação discente Recrutamento	Transferência	Conhecimento Recursos Humanos
PT Inovação	Projetos conjuntos Formação discente Recrutamento	Transferência	Conhecimento Recursos Humanos
Primarius	Fornecimento	Transferência	Produtos (fornecimento)
Softi O	Projetos conjuntos Recrutamento	Transferência	Conhecimento Recursos Humanos
Withus	Projetos conjuntos Formação discente	Transferência	Conhecimento Recursos Humanos
XPath	Projetos conjuntos	Transferência	Conhecimento

A Ericsson é a empresa com maior número de relações externas formais. Em contraponto com os atores anteriores, a Ericsson estabelece relações com várias empresas, entre elas a Vodafone, e Grupo Sonaecom (que engloba a Optimus, a Clix e a Novis), a Portugal Telecom, a TMN, a PTC – Product & Service Advantage, a Zone, a Rádio Móvel, a Cabovisão. Dentro destes clientes, os principais são os operadores móveis e a PTC – Product & Service Advantage, a qual faz a gestão dos clientes da Unitel, *que é um dos maiores operadores de Angola.*

Finalmente, a P2B tem relações externas formais com a TMN. A empresa considera-se o *background da TMN, porque a TMN é que contacta os clientes é que elabora os contratos. Toda a parte comercial é feita pela TMN.*

A análise mostra que os atores da Inova-Ria privilegiam as relações formais com os centros de produção de conhecimento, entre os quais a Universidade de Aveiro. A exclusividade nas relações com este *stakeholder* caracteriza as relações dos atores cuja fundação está ligada à sua existência. Os demais relacionam-se preferencialmente com a Universidade de Aveiro mas também se relacionam com outras universidades e com institutos, localizados em Braga, Porto, Coimbra e Lisboa. No caso das relações com a universidade, no sentido abrangente, a área geográfica extrapola o âmbito regional. Em caso contrário, como, aliás, é compreensível, as relações com centros de decisão política são exclusivamente desenvolvidas com a Câmara Municipal de Aveiro, e, neste aspeto, a implantação regional adquire uma natureza preponderantemente geopolítica.

4.2.2. Relações externas informais

As relações externas informais são estabelecidas principalmente com a Universidade de Aveiro. A Câmara Municipal de Aveiro não foi referida neste contexto. Os atores cooperam criando sobretudo vínculos sociais (PT Inovação, Micro I/O e Dreamlab) e económicos (Withus e HFA).

A Withus estabelece relações informais criando vínculos económicos porque, segundo o seu representante, ela trabalha numa área muito volátil e *o que hoje é uma certeza amanhã já está uma coisa completamente ultrapassada e daí ter uma preocupação na empresa pela investigação e desenvolvimento e em colaborar o mais próximo possível das universidades, neste caso a Universidade de Aveiro em que nós temos tido mais afinidade e parcerias em projectos.*

Por sua vez, a HFA relaciona-se com a Universidade de Aveiro porque esta detém o conhecimento sobre o desenvolvimento de produtos e de serviços. As intenções da empresa passam por *não misturar produção com desenvolvimento*. Quando acontece ser contactada por algum cliente *que queira desenvolver o produto nós mandámos para alguém da universidade de Aveiro que fizessem o desenvolvimento e nós fazíamos a produção.*

O vínculo social estabelecido entre a PT Inovação e a Universidade de Aveiro foram já analisados. Compreendemos, então, que os dois atores têm muito em comum e

essa história partilhada implica um profundo conhecimento recíproco que excede o mero vínculo económico. Enquanto agente atrator da rede, a Inova-Ria está sempre presente nos eventos sociais destinados ao convívio e ao diálogo, nomeadamente nos almoços que se realizam periodicamente.

No caso da Micro I/O, os vínculos sociais são mantidos como relações de confiança com *distribuidores específicos*, em especial *com os mais antigos, que são os principais*. A formalidade existe apenas na *validação dos negócios concretos*. Este ator possui uma rede de fornecedores que *foi montada através de uma rede informal de relacionamento com as empresas que vamos conhecendo no mercado e que passaram a consumir o produto e a incluí-lo no seu portfólio. Tudo isso se baseia na confiança mútua. Às vezes [as relações] até vão além das condições de venda quando as pessoas são honestas. Quando há confiança, funciona*. A empresa informou ainda que a informalidade pode ceder lugar à formalidade por força das condições do mercado. Esta mudança justifica-se porque o produto ou serviço (dá como exemplo os cartões escolares) começa a atrair outros *players* para o mercado, e, para defender a sua posição, a empresa passou *definir métodos e procedimentos formais de adesão*. Porém, a mudança não acabou com os vínculos sociais com aqueles com os quais a empresa começou a relacionar-se. Com estes *ainda mant[êm] uma relação informal*.

Como vimos, a Dreamlab recruta os recursos humanos na Universidade de Aveiro. A empresa considera que o recrutamento é facilitado por relações informais que mantém com a instituição.

4.2.3. Relações internas formais

Conforme apresentado na Tabela 7, a análise das relações internas formais incide na interação organização-organização e parte da identificação dos atores envolvidos, das atividades desenvolvidas e dos recursos trocados, considerando que, tanto as atividades como os recursos podem ser de transformação ou de transferência. A análise destacou onze referências a atores envolvidos neste tipo de relação, trinta e quatro referências às atividades realizadas nas relações, das quais vinte e sete sendo atividades de transferência e sete de transformação, e vinte referências a recursos trocados entre os atores através das atividades em que estiveram envolvidos.

Vimos que a PT Inovação tem relações formais de cooperação com a quase totalidade dos atores que constituem a Inova-Ria, em virtude de ser o agente atrator. Além das empresas que contratam diretamente com a PT Inovação, também outras empresas, mesmo sendo competidoras, como é o caso da Ericsson e da GFI, são incluídas em projetos conjuntos, em especial quando os seus objetivos são a internacionalização ou a obtenção de financiamento através da participação em concursos internacionais. Os serviços contratados pela PT Inovação às empresas dentro da rede focam-se essencialmente na produção parcial em projetos mais abrangentes. De forma indireta, ao preconizar e sustentar um regime de estágios, a PT Inovação aumenta as possibilidades de se testemunhar a fundação de novas empresas, as quais, poderão ser suas dependentes. A subcontratação de serviços a empresas nas quais trabalham recursos cuja formação foi subsidiada por si diminui o risco. Conforme informa o Eng. Paulo Nordeste, *a ideia é que se [contratarmos] uma empresa que está aqui ao lado, que é da InovaRia e que já tem algum relacionamento é a melhor forma e daí retiramos vantagem. O sucesso da subcontratação dessas empresas também pode ser garantido devido à PT Inovação desenvolver processos de contratação quase especiais para empresas da InovaRia, em que tentamos dar alguma proteção também a essas empresas. Porque a nós também não nos interessa fazer um deserto à nossa volta; interessa-nos ter à nossa volta um conjunto de empresas com competências capazes de nos ajudar a aceitar alguns desafios que de outra forma não era possível.*

A GFI Innovation tende a escolher os seus parceiros de entre aqueles que garantem vantagem competitiva no mercado. A melhor maneira de isto acontecer e, segundo o representante da empresa, entrar em grandes projetos. Deste modo, os principais atores com os quais coopera com essa intenção têm que possuir alguma dimensão internacional. Aqui encontram-se a PT Inovação, a Ericsson a NEC e a Nokia Siemens Networks.

À data, a XPath Inc. procurava aceder a uma posição de mercado através da troca de participações XPath com acções da *holding* I-Zone SGPS, membro da Direção da Inova-Ria no biénio 2009-2010 e membro do Pólo de Competitividade e Tecnologia das Tecnologias de Informação, Comunicação e Electrónica (TICE.PT). Através desta estratégia, a XPath pretendia beneficiar da possibilidade de acesso ao mercado internacional, nomeadamente, no Brasil, Angola, Moçambique e Roménia.

A VLM Inc. estabelece relações formais com a Ponto C – Desenvolvimento de Sistemas de Informação, Lda., vinculadas pela detenção de capital nesta empresa, que ascendia a 50%.

A Versão Integral estabelece relações internas formais apoiadas na troca de serviços com a PT Inovação. Observando que não havia empresas a cooperar com a PT Inovação na especialização de sistemas, a Versão Integral encontrou aqui uma possibilidade de fornecer recursos, nomeadamente, ao nível do suporte e da operação dos sistemas de redes inteligentes. Através da PT Inovação, a Versão Integral fornece estes serviços aos seus clientes, entre os quais estão a TMN e a UZO.

A Micro I/O assume que a integração da Inova-Ria lhe permite estabelecer contatos privilegiados com alguns dos associados. A empresa não exclui nenhum deles e afirma a vontade de procurar obter vantagem do *networking*. Através dos contatos, a empresa procura obter posição na formação e em *candidaturas a projectos em conjunto*.

A Dreamlab revela manter relações internas formais com a PT Inovação e a Netual (a qual foi integrada na GFI Innovation). A empresa define-se como *uma agência de comunicação que trabalha a comunicação interna e externa das empresas*. Este trabalho é englobado na sua principal competência: o *design*. A empresa troca produtos e serviços com os seus parceiros em plataformas *on-line* e *off-line*, como o vídeo (incluindo 3D) a *web*, o DVD, o CD-Rom e em papel. As ofertas da empresa aos seus parceiros têm como objetivo ajudá-las a *comunicar melhor, para fora ou para dentro*.

A Outsoft surgiu a partir da PT Inovação e mantém relações privilegiadas com esta empresa. Esta relação teve origem na reunião da vontade de anteriores colaboradores da PT Inovação em criarem uma empresa própria. A empresa apoia as suas relações no fornecimento de *software*. A sua competência nuclear é o desenvolvimento de *software*.

A UbiWhere tem na PT Inovação o seu principal cliente dentro da rede. A empresa fornece-lhe produtos e serviços na área das redes de telecomunicações, e tem desenvolvido nos últimos tempos produtos e serviços na área da computação ubíqua.

A Shortcut tem relações formais com a PT Inovação através de atividades de transferência de conhecimento, nomeadamente, pela circulação de recursos humanos entre as empresas.

A Ericsson considera a PT Inovação um parceiro estratégico. Embora sejam concorrentes no setor das telecomunicações, esta parceria é especialmente valorizada quando as empresas querem projetar-se para o exterior através da apresentação de candidaturas a concursos para o desenvolvimento e implementação de projetos de grande dimensão, conforme vimos na informação fornecida pelo executivo da PT Inovação, Eng. Paulo Nordeste. A PT Inovação é, portanto, o ator interno à Inova-Ria com o qual a Ericsson estabelece relações formais. Os restantes atores com os quais a Ericsson mantém relações de cooperação encontram-se no exterior da rede, como vimos no ponto anterior.

A Choque Virtual tem estabelecido um contrato escrito com a PT Inovação *onde está tudo discriminado o que nós temos que fazer, que obrigações temos e que obrigações a PT tem em relação a nós e está preto no branco desde de formas pagamentos, datas, prazos, valores está tudo clarinho*. Nessa relação contratual, são estabelecidas as formas de transferência dos recursos, os quais consistem em serviços de consultoria informática, instalação e configuração de servidores, gestão de cópias de segurança, configuração e manutenção de bases de dados e de estruturas de rede.

A Onda Vídeo tem estabelecido contratos comerciais com a Netual e com a PT Inovação. A Netual presta serviços à empresa na *parte de criação de websites* e a Onda Vídeo presta serviços à PT Inovação nas áreas de produção de conteúdos multimédia, produção técnica de eventos multimédia, *design gráfico e web design*.

A P2B é fornecedora de serviços à PT Inovação. Estes serviços consistem no desenvolvimento de *software* e na assistência técnica, como no caso da instalação e fornecimento de equipamentos.

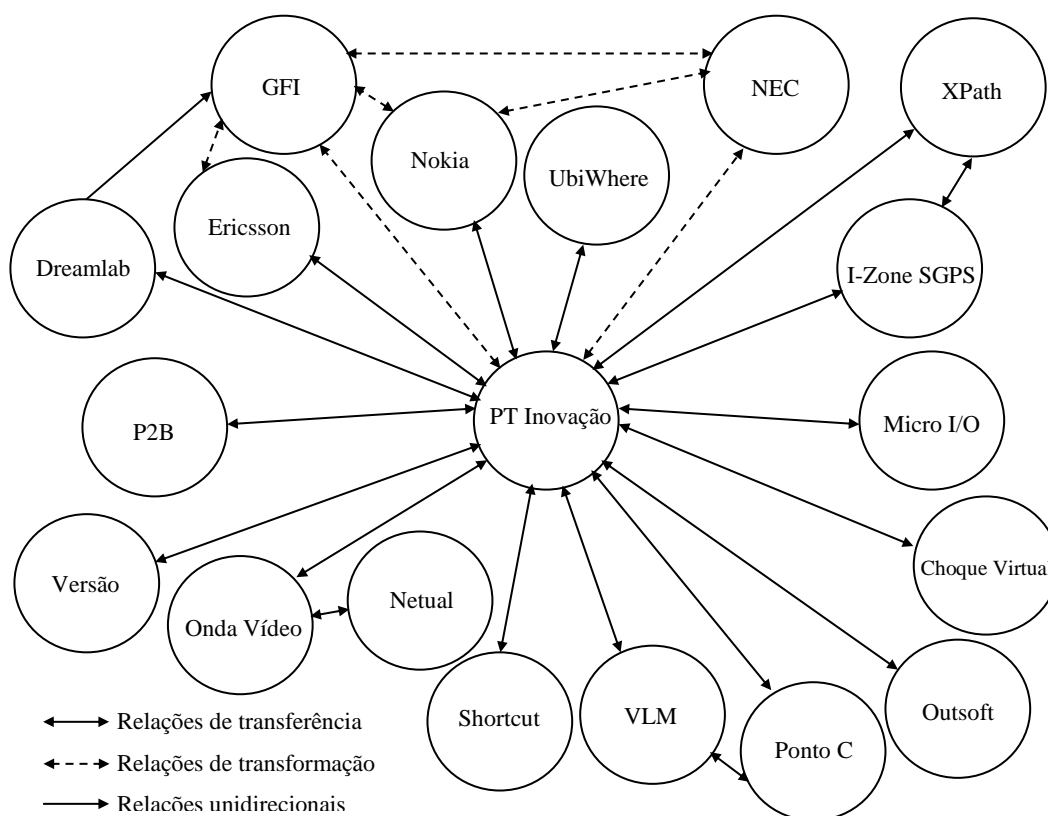
As atividades de transferência caracterizam o maior número de relações internas formais. Porém, também há empresas que estabelecem relações de cooperação baseadas em atividades de transformação. A GFI Innovation é um destes casos. Sendo responsável pelo desenvolvimento de produtos e serviços, a empresa elege os primeiros como os seus principais recursos valiosos e inimitáveis, assumindo ter competências especiais enquanto *software factory*. A GFI reserva a exclusividade no desenvolvimento dos produtos, enquanto que a atividade de desenvolvimento de serviços pode ser subcontratada. O seu representante clarifica este ponto. Segundo ele, *não temos aqui o desenvolvimento por encomenda, temos o desenvolvimento por produtos (...): é preciso criar produtos e ter acesso comercial*. Algumas destas atividades de transformação são

suscitadas pelas relações com atores da Inova-Ria, entre eles a PT Inovação, a Ericsson a NEC e a Nokia Siemens Networks.

Da mesma forma, a NEC coopera através de atividades de transformação na produção de sistemas de transmissão *tanto do ponto de vista da transmissão de dados fibra óptica ou wireless*, como nas vendas Pasolink *que são aquelas comunicações ponto a ponto* através de redes de ligação rádio por micro-ondas e na transmissão sincronizada de dados em sistema de transporte de informações em alta velocidade através de fibra óptica, ou multiplexação TDM, conhecida por SDH (synchronous Digital Hierarchy). Os principais atores internos à Inova-Ria com os quais a NEC desenvolve esta atividade são a PT Inovação (*cerca de 70% da rede PT tem equipamento NEC*) e a Nokia Siemens Networks, S. A. (*as estações base que foram fornecidas pela Siemens eram equipamento NEC, porque isso decorria do acordo internacional da Siemens com a NEC*).

Na Figura 20 é possível observar as relações internas formais entre os atores da Inova-Ria e o tipo de atividade que caracteriza as interações.

Figura 20 - Relações internas formais entre os atores da Inova-Ria



O diagrama mostra claramente a predominância das relações de transferência sobre as de transformação. Podemos ver também que os atores gravitam todos à volta da PT Inovação. A exceção é a Netual. Na rede vê-se uma concentração de relações bidirecionais entre a GFI Innovation, a Ericsson, a Nokia a NEC e a PT Inovação. A única relação unidirecional é estabelecida entre a Dreamlab e a GFI Innovation. Esta última, juntamente com a NEC são as únicas empresas que mantêm relações de transformação com a PT Inovação. As relações entre atores menores (que não incluem as empresas de grandes dimensões) resumem-se às que são estabelecidas entre a Onda Vídeo e a Netual e entre a VLM e a Ponto C. Entre a XPath e a I-Zone SGPS existe uma relação especial, uma vez que esta empresa é uma *holding*.

Os recursos trocados entre as empresas são principalmente humanos (Shortcut↔PT Inovação, GFI Innovation↔PT Inovação, TELBIT↔PT Inovação) e de conhecimento (Matchpoint↔PT Inovação). Através das atividades, tanto as de transferência como as de transformação, trocam-se os recursos que os vários atores têm como competências específicas. A partir da análise das atividades formais vimos que há muita variedade de produtos e serviços que são trocados entre os atores. Essa variedade pode ser reduzida ao acrónimo TICE, ou seja, os recursos envolvidos nas trocas entre os atores são tecnologias de informação, comunicação e eletrónica. A produção e o desenvolvimento desses recursos não é possível de acontecer se não existir uma base de conhecimento consistente. Durante a nossa investigação temos vindo a destacar este aspeto, o qual se destaca desde o início da formação da Inova-Ria e da própria Universidade de Aveiro. De facto, como constatámos, existe uma íntima ligação entre os atores da Inova-Ria e a Universidade, sem exceção. Constituindo as TICE um setor económico apoiado na propriedade intelectual, tal intimidade é uma condição fundamental, daí que a transferência de conhecimento através dos recursos humanos seja uma característica central neste tipo de redes industriais, as quais, por via dessa peculiaridade, devem ser denominadas mais corretamente como redes de conhecimento. Este é, de facto, o principal recurso trocado entre os atores, seja entre eles, seja com empresas situadas fora da rede.

4.2.4. Relações internas informais

Conforme apresentado na Tabela 7, as relações internas de cooperação informal prevêm seis formas de variação – indivíduo-indivíduo, indivíduo-grupo, indivíduo-organização, grupo-organização, grupo-grupo e organização-organização – que podem refletir-se a nível económico, social, técnico, logístico, informativo, administrativo, legal e temporal. A análise das relações internas informais será apresentada na ordem dessa variação.

No conjunto das respostas fornecidas pelos informantes, há cinquenta referências a vínculos sociais estabelecidos nas relações indivíduo-indivíduo e uma referência a vínculos económicos.

O vínculo económico é referido pela Micro I/O. Esta empresa relaciona-se com qualquer dos atores da rede, uma vez que a sua intenção principal é obter vantagem através da criação e manutenção das relações no contexto de rede. A empresa assume que as relações *com os (...) clientes e fornecedores principais são (...) informais*.

Enquanto vias para a criação de vínculos sociais, as relações informais indivíduo-indivíduo permitem, por exemplo, a discussão sobre estratégias de participação na rede, tal como refere a representante da Dreamlab. Ela conta uma experiência em que foi contactada no sentido de indicar o seu interesse na participação na Direção da Inova-Ria, aquando das eleições. Este acontecimento despoletou uma série de contatos com outros indivíduos representantes de outras empresas e que eram conhecidos *há imensos anos e com quem [a Dreamlab] sempre colabor[ou], desde o tempo da incubadora*. O Fernando – trata-se de Fernando Almeida, sócio-gerente da Micro I/O (notar o tratamento pelo nome próprio) –, a pessoa com a qual contactou, *convenceu a executiva da Dreamlab a fazer parte da equipa dele e com o Hugo da Netual, portanto nós éramos mais ou menos os três, que nos propusemos a fazer mudanças na InovaRia ou assumir com aquele entusiasmo a Direção*.

As relações informais com base em vínculos sociais entre indivíduos também sustentam parcerias entre empresas. Um exemplo é o vínculo social entre a representante da Dreamlab e os executivos da PT Inovação, o qual *permitiu fazer crescer muitas empresas e crescer muitas competências*. Um outro exemplo é a relação com o representante da PRIMARIUS. De acordo com a informante, os vínculos sociais

desenvolvem a atitude de cooperação entre as empresas. Os almoços organizados pela Inova-Ria são um evento que potencia essa cooperação, contribuindo para que haja *abertura para trabalhar conjuntamente*. A grande vantagem destes almoços regista-se na participação conjunta em projetos, pois, aumentam a possibilidade de os indivíduos poderem pôr de parte *aqueles medos mesquinhos* de dizer a um *concorrente (...) que faço isso*.

A P2B refere ter relações informais com a Ponto C, a Maisis, a Uartrónica, a Withus, a XLM. O seu representante informou-nos que estas relações permitem participar mais facilmente em projetos conjuntos. Os vínculos sociais com indivíduos destas empresas facilitam à P2B o conhecimento sobre os seus produtos. O informante revelou conhecer *há bastantes anos* alguns dos elementos da Direção da Inova-Ria, o que facilita também as relações entre a empresa e a coordenação da rede.

Por sua vez, o representante da Outsoft referiu que conhece grande parte das pessoas das empresas que trabalham com a Inova-Ria, *praticamente todas as pessoas da Versão Integral, da Mentis Virtuais, da Withus, da Maisis*. O informante revelou que mantém relações que vêm *de antes, de trás*. São relações *a nível informal, casual*. *Não são relações comerciais nem nada profissional*.

A mesma situação acontece com a GFI. O seu representante referiu conhecer *bastantes* pessoas. Este vínculo serviu de base para a realização de *parcerias*, e para conhecer os pontos em que era possível haver *complementaridade* entre as empresas. A PT Inovação é um caso concreto em que este tipo de relação acontece. De acordo como o informante, *muitas das pessoas que lá estão foram os nossos primeiros chefes, digamos assim, ensinaram-nos as primeiras bases no mundo do trabalho e temos ótima relação com a empresa*. As vantagens das relações informais mostraram-se pela criação de contatos com empresas não conhecidas pela GFI, que *permitiram divulgar as soluções, formular novas tecnologias e várias estratégias de crescimento comercial que foram resultando e que foram criando canais de contacto e de confiança e permitiram ir aumentando a faturação noutra tipo de projectos*. A confiança é o meio através do qual se torna possível o desenvolvimento destas novas estratégias e projetos. Para a GFI, *as relações de cooperação, acabam por ser não de uma forma transversal mas por grupos, por empresas, por afinidades que os próprios empresários possam vir em ter relações de confiança que são criadas ao longo do tempo e que se estabelecem*.

O representante da Versão Integral informou que conhece bastantes *elementos* dentro da Inova-Ria. *Alguns deles foram e são [s]eus amigos, outros não.* A reestruturação da Associação provocou alterações na rede social de conhecimentos. *As pessoas que já estavam há muito tempo nalguns sítios saíram desses sítios e portanto estão lá novas pessoas estão lá novas. Embora tenham alguns conhecimentos não têm aquele procedimento enraizado; terão menos tendência a fazer essas coisas ou a dizer “tu és mais meu amigo toma lá mais coisas”.* Este informante alude para a eventualidade de se verificar problemas de favorecimento: *existem algumas relações esquisitas com diretores em participações em empresas, também há! Portanto essas empresas poderão ser favorecidas.* Este aspeto é referido pela primeira vez e alerta-nos para a necessidade de considerar a instrumentalização dos vínculos sociais entre os indivíduos com efeitos no acesso das empresas a determinados recursos ou projetos. Não podendo adiantar mais do que uma suposição, fica, no entanto, a afirmação do respondente sobre a existência de *relações esquisitas*.

A Withus refere um caso de parceria com a Telbit em que as relações informais foram determinantes para a integração num projeto proposto pelo Instituto de Telecomunicações de Aveiro. Os resultados da parceria foram bons para ambas as empresas, *foi nitidamente uma parceria e demo-nos bem com isso* – refere o informante. O conhecimento de pessoas de outras empresas parte dos elementos da Withus foi exponenciado pela experiência comum durante a formação académica, chegando mesmo a haver coabitação nesse período. As conversas informais com pessoas conhecidas podem resultar em sugestões para a realização de projetos conjuntos. Nas palavras do executivo, *podem surgir projectos e daí também ser bastante importante esse tipo de relação mais informal, porque a gente até pode ir almoçar e a meio do almoço surge-nos uma ideia de parceria, por isso é que é bom também existir esse tipo de relacionamento entre os responsáveis das empresas. Eu acho que isso é muito importante, porque o outro tipo de relação, uma relação mais formal, quer dizer eu à partida já vou ter que ir, quando vou abordar uma outra pessoa, já vou com um projecto na minha cabeça, já vou com uma ideia pré-concebida e vou com uma finalidade de estabelecer uma relação comercial e estabelecer uma parceria ou um negócio qualquer de outro género com um determinado projecto, não é? A gente às vezes nem pode ter ideia nenhuma na cabeça, só que no meio de uma conversa surge*

uma ideia e até só pode ser boa para mim ou só boa para ele, mas eu acho que esse tipo de relações são bastantes importantes nesse sentido.

A XPath Inc. refere também que os almoços e as reuniões informais geram *confiança* entre as partes, o que aumenta a possibilidade da participação em projetos conjuntos.

A Visabeira acrescenta a esta partilha de ideias, surgidas quer a partir da partilha de experiências anteriores quer a partir das reuniões informais, a coesidência. O facto de os elementos envolvidos nas relações empresariais morarem em Aveiro, e conhecerem-se enquanto moradores no mesmo local aumenta as possibilidades de parceria. O representante da empresa refere que a própria integração da Inova-Ria derivou do convite dos então representantes da rede, os quais moravam e moram em Aveiro, tal como ele. Esta coesidência na mesma cidade reflete um aspeto importante ligado à história e à cultura local, as quais constituem conhecimentos partilhados pelos vários elementos e podem salientar a confiança a partir do reconhecimento mútuo. A *ligação a Aveiro* do executivo da Visabeira ajudou a empresa a relacionar-se com os interlocutores, pois, ele conhecia a *maior parte* [deles]. O informante trabalhou na Netual *muitos anos* e, portanto, conhece especialmente o Hugo, executivo desta empresa. Este elemento é o seu *primeiro ponto de contato*, e seu *amigo*. Esta qualificação é extremamente valorizada pelo informante. Segundo ele, *se eu vou para o negócio e posso levar um amigo, levo um amigo. Se eu posso dar a ganhar a alguém prefiro alguém com quem tenho boas relações pessoais. Muitas vezes não vamos a consórcio de forma racional, mas de uma forma muito emotiva. Isso tem sido para já uma base, tem sido uma base de trabalho, tem sido a ligação às pessoas.*

A UbiWhere valoriza as relações informais com outros elementos pertencentes a outras empresas dentro da rede. Esta valorização assenta na hipótese de as relações informais com esses elementos poderem traduzir-se em futuros negócios. A aceitação das relações informais é um pressuposto das interações. De acordo com o informante, *nunca sabemos aquilo que o futuro nos reserva, podemos vir a colher frutos [de] uma relação informal que tenhamos. Quem sabe, no futuro, não podemos vir a ser parceiros deles?... Nunca devemos fechar as portas.*

Por sua vez, a Primarius refere que a relação informal com o anterior presidente da Inova-Ria e responsável pela incubadora era muito importante para a empresa. Na

altura em que entrevistámos o representante da empresa, esse elemento já não presidia à rede, o que se revelava como um contratempo.

A HFA lembra que *no início não havia muitas transações comerciais nem relações entre as empresas da Inova-Ria. [Mas,] hoje em dia, essas relações são pontos de amizade.* O informante refere que as grandes empresas perdem um pouco a flexibilidade nas suas relações com outras empresas devido à formalidade. Para ele, as relações entre *empresas de pequena e média dimensão são mais informais.* A estratégia seguida pela HFA para lidar com a rigidez da formalidade passa pela dotação da empresa com recursos humanos jovens, que pautam o seu desempenho pela flexibilidade das relações com os clientes. A intranet existente na empresa também potencia a flexibilização das relações, pois, ela serve de meio de comunicação direta entre os vários colaboradores da empresa. As relações de cooperação com outras empresas são muitas vezes construídas por via telefónica, sem que haja qualquer contato formal. De acordo com o informante, *muitas vezes as empresas têm ideias e telefonam-nos e dizem: “é pá, Lopes, temos aqui um projecto não queres entrar?”.*

A grupUNAVE reconhece a semelhança dos percursos na gestão entre os elementos para o estabelecimento e a manutenção de relações informais. É o caso de Paulo Santos, gestor do Instituto Pedro Nunes, que, segundo o informante, Fernando Santos, *ele é uma pessoa com quem me dou muito bem, e também tem essa sensibilidade, tem uma veia empresarial, ele tem um percurso semelhante ao meu actualmente.*

Para a Choque Virtual, a concorrência entre as empresas é exterior às relações pessoais entre os seus representantes. O informante distingue a “visão fria” da competitividade da “visão emocional” da cooperação. A visão emocional é própria das relações entre os gerentes das empresas; visão fria consiste na relação entre as empresas enquanto organizações inter-competitivas. O representante da Choque Virtual tem vínculos sociais com os gerentes da Micro I/O, a XPath e a Ponto C. Há ainda um colega seu – ou seja, que trabalha da Choque Virtual – que é sócio da Password. Esta identidade de funções leva o informante a considerar que *há homens de concorrência mas no trabalho real não há, portanto é um único porto que está ali e um espírito de equipa a 100%.* Para ele, a concorrência é geral; todos são *concorrentes uns dos outros, se vir friamente, mas, em alguns casos, é uma concorrência salutar e há outros que não é tão salutar, depende da relação. Se houver uma relação pessoal boa entre o corpo*

gerente evitamos essas questões, mas tudo depende da relação que há de transparência. A relação existente entre a Choque Virtual e as restantes empresas que fazem parte da Inova-Ria *é mais pessoal e informal.* O informante refere que, *com a grande maioria das empresas da Inova-Ria te[m] uma relação mais pessoal do que propriamente uma relação institucional.* E, continua: *nós ao fim ao cabo somos todos colegas, somos concorrentes, somos. Não digo que não somos. Somos.* A predominância das relações informais nas relações entre a empresa e as restantes deve-se ao facto de a informalidade fazer com que seja *mais fácil trabalhar em parceria com quem se conhece do que eu ir bater à porta de uma empresa que não [se] conhe[e].* Mesmo que a empresa seja associada da Inova-Ria, se não houver conhecimento a nível pessoal, trabalhar com ela *é um bocadinho estar a topar no escuro.* O informante confessa que *tem dificuldade de ir ter com uma pessoa que não conhe[e] de lado nenhum e propor-lhe um negócio. Uma pessoa nunca sabe muito bem o que é que conta do outro lado. Agora se for uma pessoa que uma pessoa já conhece, sabe com o que conta, sabe se são ideias malucas se são um pedra sólida... Há uma relação totalmente diferente. E para existir uma parceria ou um negócio tem de haver uma confiança mútua.* O informante remata dizendo que não se *metia num projecto conjunto* com pessoas que não conhece.

O representante da Adverte refere conhecer pessoas na Netual e da administração da Inova-Ria, mas reconhece que não conhece muitas pessoas na rede. Ele considera que *dificulta a actividade [da Netual] aqui em Aveiro.* O informante informou-nos que *esteve fora muitos anos e entretanto perd[eu] todos os contactos que tinha. E agora est[á] a retomar no fundo esses contactos que são muito importantes no âmbito empresarial, ainda para mais na actividade onde [estão]. Não tem sido fácil, não é fácil de facto chegar aí.* Como o informante disse, o facto de haver poucos contactos informais dificulta a ação da empresa, mas a dificuldade não se fica por aí. A verdade é que os gestores da Adverte procuram remediar esse défice empenhando-se na construção de uma rede de contatos e, *neste momento [estão] a trabalhar tudo isso.* Isto significa que a empresa investe esforço e outros recursos na elaboração da sua lista de contatos, um passo que impede a laboração em pleno.

A Softi O atribui às relações informais a possibilidade de estabelecerem laços de complementaridade em vista de objetivos comuns. No desenvolvimento dessa complementaridade, a ação de colegas que *podem trazer um valor acrescentado* torna-se *natural.* Segundo a sua experiência, o representante da firma entende que a existência

de relações pessoais com pessoas de outras empresas *poderá facilitar* a criação de complementaridades. Sendo assim, *é fundamental que as pessoas se conheçam, porque tudo isto é baseado na confiança, porque dessa confiança irá surgir a cumplicidade.*

Por seu turno, o representante da Exactronic assume que o diretor-geral da empresa, Nuno Gomes, mantém relações informais com indivíduos de outras empresas localizadas na Inova-Ria. Há casos em que esses vínculos *evoluem para relações de amizade*; há outros, em que *essa relação de amizade já existe*. Embora não se possa dizer que tenha relações de amizade *com todos os associados da rede*, o diretor-geral *tem relações pessoais com outros elementos dentro da Inova-Ria*. *Essas relações pessoais acabam por influenciar as posições das empresas, porque essas relações são personificadas pelos próprios agentes da mudança, estamos a falar de diretores-gerais ou administradores das empresas e são eles que assumem as posições e fazem gerir as influências.*

A Micro I/O possui relações com outras empresas desde *há algum tempo*. Alguns sócios da empresa têm relações pessoais com *pessoas ligadas a outras empresas da Inova-Ria*, como é o caso da Choque Virtual. O objetivo que subjaz ao estabelecimento e à manutenção deste tipo de relações é a criação de contatos privilegiados. Como vimos, no início deste ponto, a empresa mantém relações informais com os seus principais clientes e fornecedores.

Para a PT Inovação, não é possível desligar a dinâmica das redes industriais ou de negócios do facto de elas serem formadas por pessoas. Quando analisámos os contextos da Inova-Ria, vimos que os conhecimentos locais foram determinantes na fixação da Associação em Aveiro. Com efeito, o relacionamento social que o engenheiro José Ferreira Pinto Basto – fundador do Grupo de Estudos de Comutação Automática (GECA), que deu origem ao CET – Centro de Estudos de Telecomunicações – tinha em Aveiro facilitou muito a implementação da instituição que deu lugar à PT Inovação, sucessora do CET desde 1999. A PT Inovação é, como vimos, a empresa atratora da rede. Em conformidade, é inevitável que os seus executivos conheçam elementos da grande parte das outras empresas. Além disso, a colaboração estreita com a Universidade de Aveiro tipifica as relações entre os seus agentes. Embora não haja uma referência direta a relações indivíduo-grupo, a PT Inovação mantém relações com a globalidade dos atores da Inova-Ria, mesmo com os seus competidores diretos, como a Ericsson e a Nokia Siemens. Com base nas informações colhidas sobre os contextos da

Inova-Ria, podemos concluir que os elementos gestores e executivos da PT Inovação – enquanto ator preconizador da rede, isto é, enquanto centro de atração do grupo de empresas que constitui esta, e enquanto dinamizador das capacidades dessas empresas, nomeadamente pelo seu programa de estágios – se relaciona com os elementos gestores e executivos do grupo de empresas que forma a Inova-Ria.

O gestor da Adverte também assume relacionar-se com grupos, ou os seus representantes, na medida em que podemos considerar a administração da Inova-Ria como um grupo representativo das empresas da Inova-Ria. Do mesmo modo, o representante da Dreamlab também referiu ter um vínculo social com a Direção da Inova-Ria, aplicando-se, portanto, a mesma consideração que foi feita sobre a Adverte.

O gestor da GFI Innovation salienta as relações que tem com o grupo de colaboradores da empresa. A empresa procura motivar a participação do grupo para contribuir com ideias para novos produtos fornecendo-lhe condições para isso. O trabalho de criação é muito valorizado na empresa, e é um dos projetos promovidos pelo seu gestor, que já havia experimentado o mesmo numa empresa onde esteve anteriormente.

O gestor da Versão Integral refere promover o espírito de equipa dentro do grupo. Segundo ele, *uma grande vantagem do grupo é que é muito unido, e, como trabalham(...) todos muito juntos podem(...) fornecer um serviço bastante melhor. A empresa estabelece vínculos sociais com pessoas de quase todas as empresas.*

Finalmente, no quadro das relações informais que vinculam indivíduos e grupos, a Ericsson participa através do seu representante na emissão de opiniões na Associação, revelando ter um papel ativo na relação com o grupo.

Relativamente às relações informais que vinculam indivíduos e organizações, a análise destaca onze referências a este tipo de relações, das quais, uma criando um vínculo económico e dez um vínculo social. As referências concentram-se nos dados fornecidos pelos informantes da Dreamlab.

A representante da Dreamlab lembrou que tem um papel ativo na relação com a Primarius enquanto organização (para além da relação informal que mantém com o seu representante, como foi referido anteriormente). O conhecimento que a gestora da Dreamlab tem com os elementos da Primarius resultou, por exemplo na implementação do projeto Sarafau.

Ao longo da análise das relações entre indivíduo-indivíduo, indivíduo-grupo e indivíduo-organização fomos detetando que é impossível definir distinções entre esses tipos de relações e as relações grupo-organização e grupo-grupo. Este facto pode estar relacionado com o enquadramento coletivo das relações entre indivíduos em contextos organizacionais. Sendo eles representantes de grupos ou de organizações, é pertinente considerar que as interações que protagonizam só obtêm sentido no quadro de atividades coletivas ou organizacionais. Posto isto, é justo entender as relações individuais como dimensões personalizadas das relações coletivas. Com efeito, os vínculos sociais entre indivíduos ou entre estes e grupos ou organizações estão inseridos num quadro estratégico mais amplo, onde o que importa é estabelecer e manter relações entre as organizações de modo a criar-se valor. A principal característica das relações informais protagonizadas por indivíduos é a mutualidade de procedimentos, apoiada pelo (re)conhecimento recíproco, o que, como vimos pelos depoimentos, é fundamental para estabelecer um ambiente de confiança nas relações entre as empresas.

É precisamente na relação entre as empresas, tomadas aqui como atores, que se materializam as bases emocionais que sustentam as relações informais entre os seus representantes. Devido a esta simbiose indivíduo-organização, o próximo passo na análise será compreender como as relações entre as organizações são processadas, considerando, desde já, que nelas estão envolvidos elementos interativos que excedem o quadro das trocas de produtos e serviços entre as empresas, como, por exemplo, a confiança, a amizade e o respeito mútuo (cf. Uzzi, 1996; Tomlinson, 2011).

As relações organização-organização constituem a estrutura das redes industriais ou de negócios. Enquanto a informação recolhida sobre as relações informais entre indivíduo-indivíduo e indivíduo-grupo nos ajudam a perceber a dimensão microssocial das relações entre as organizações dentro da rede, a informação sobre as relações organização-organização ajuda-nos a compreender o nível mesossocial das interações no contexto da rede, mostrando-nos a dimensão mais visível da estrutura desta última. Juntamente com a dimensão macrossocial refletida nos contextos da rede e com a dimensão microssocial das relações inter-individuais, a análise da dimensão mesossocial permite-nos ligar os dois níveis anteriores (cf. Granovetter, 1973), dando-nos uma perspetiva holística do funcionamento da Inova-Ria, conferindo a esta o estatuto de meso-organização (cf. Benton et al., 2004). Tal perspetiva tem sido

requerida em vários estudos sobre redes industriais ou de negócios (e.g., Burrell e Morgan, 1979; House et al., 1995; Alvesson e Karreman, 2000; Klein e Kozlowski, 2000; Halinen e Törnroos, 2005; Elsner, 2007; Benton et al., 2004, entre outros).

A análise das relações informais organização-organização divide-se em duas modalidades: a cooperação e a competição. Iremos analisar cada uma destas modalidades começando pelas relações de cooperação. Esta opção justifica-se pelo facto de, neste ponto, estarmos a analisar as relações de cooperação entre os atores da Inovaria, que constituem a primeira categoria de análise proposta no nosso modelo teórico.

A análise das relações de cooperação mostra que há uma diferença importante entre as relações informais a nível micro e as relações informais a nível macro: enquanto aquelas estabelecem predominantemente vínculos sociais, estas estabelecem predominantemente vínculos económicos. De facto, nas relações informais organização-organização há mais referências à criação de vínculos económicos do que à criação de vínculos sociais. Esta diferença pode indicar um aumento do nível de formalização das relações. As relações informais organização-organização implicam mecanismos de decisão estratégica que podem sustentar a ideia segundo a qual a interação organização-organização é marcada por uma quasi-formalidade. A análise mais aprofundada pode revelar os mecanismos que justificam esta evolução das relações informais. A lógica de exposição da análise das relações de cooperação é orientada no sentido relações de cooperação informal que criam vínculos sociais – relações de cooperação informal que criam vínculos económicos. Conforme temos vindo a observar, a criação de vínculos sociais e económicos estrutura a vinculação técnica, logística, informativa, administrativa, legal e temporal.

As empresas que mantêm vínculos sociais enquadrados em relações informais organização-organização são a Ericsson, a GFI Innovation, a XPath, a HFA, a PT Inovação, a Dreamlab e a Adverte.

A Ericsson informa que faz um planeamento estratégico com horizontes de entre dois e cinco anos com a finalidade de definir as estratégias de investimento e de desenvolvimento. A intenção identificar as tecnologias a desenvolver e determinar as linhas de investigação em conformidade. Este plano é apresentado aos clientes da empresa no sentido de se obter um *feedback*. Neste procedimento procura-se ajustar as ofertas da empresa às necessidades dos clientes, seja em termos de desenvolvimento da tecnologia, seja nos prazos de execução. O interface de ajustamento é feito através de

usergroups, os quais reúne todos os anos por *área/solução*, *levantam os custos dos maiores clientes e, durante um ou dois dias, esses maiores clientes dão à Ericsson sugestões*. As reuniões informais são também uma estratégia seguida para o ajustamento entre a oferta por parte da Ericsson e a procura por parte dos seus clientes. Elas acontecem alternadamente em vários países.

O desenvolvimento de produtos por parte da Ericsson beneficia com as condições que a Inova-Ria oferece, nomeadamente, pela sua estreita relação com a Universidade de Aveiro. *A interação com empresas de investigação e desenvolvimento de inovação é fundamental para a empresa obter vantagem competitiva. Nas palavras do seu representante, a Inova-ria pareceu-nos que era uma excelente iniciativa porque a Universidade de Aveiro estava a ganhar cada vez mais força em termos de telecomunicações, estava a notar-se o crescimento de um pólo em Aveiro com o apoio da PT inovação etc, e a Ericsson achou que se deveria associar, deveria contribuir menos não sendo uma empresa com presença em Aveiro, mesmo não estando no dia-a-dia a interagir com as pequenas e médias empresas que compõem a Inova-ria, pareceu-nos que era interessante participar, mesmo não tendo o retorno directo muito claro. A participação na Inova-Ria, além de se realizar pela emissão de opiniões nas reuniões e pela interação com as pessoas, também passa pela interação com as empresas. Vimos já que a Ericsson participa em projetos conjuntos, por exemplo, com a PT Inovação. Tratando-se de uma empresa multinacional, a sua posição na rede estabelece-se pela relação que tem com as grandes empresas que permitem aumentar a sua posição no mercado internacional. Por conseguinte, as relações com outras empresas são condicionadas pela sua dimensão. Esta será a razão que está por detrás da sua colaboração estreita com apenas cerca de 5% das empresas da Inova-Ria.*

A GFI Innovation salienta a vantagem que a integração na rede lhe dá na criação de relações comerciais com outras empresas. *A organização considera estas suas parceiras na medida em que est[ão] na mesma associação e em que a união tem de fazer a força e que poderão surgir oportunidades de atuar em conjunto, mas depois fora isso no mercado eventualmente s[ão] concorrentes, mas aí tem de [se] ter respeito uns pelos outros e eventualmente ajudar[em-se] uns aos outros quando houver essa necessidade.* O informante elege a PT Inovação como o seu principal parceiro. A evolução das relações com esta empresa é claramente referida: *[elas são] informa[is] durante algum tempo mas quando as coisas se tornam efetivas passa[m] a forma[is] através de um*

acordo. No que respeita às relações com outras empresas dentro da rede, a GFI Innovation comunicou que não est[á] a trabalhar directamente com elas mas t[êm] tido conversas exploratórias de base informal. A materialização destas conversas passará quase de certeza pela celebração de um contrato em que se saiba o que é que cada uma das partes vai fazer mais tarde ou mais cedo. Vai haver o sentido e a necessidade da formalidade. A organização de almoços por parte da Inova-Ria é louvada pela empresa, a qual vê nesses eventos a possibilidade de se conhece[r]. As pessoas, as empresas, conhecem-se umas às outras e é daí que poderá surgir algo que com o passar do tempo de se vier a concretizar poderá passar a formal. Essas actividades são de louvar porque é onde as empresas se podem conhecer e conviver e falar de assuntos e interesses comuns.

A XPath Inc. declara que dentro da sua *filosofia sempre fez sentido trabalhar[...]* em parceria com várias empresas. A associação da empresa à Inova-Ria foi estimulada por conversas com outra empresa, que também está associada. As relações informais entre estas empresas resultou na em outras conversas com o promotor da Inova-Ria, e, daí, resultou a integração na rede. Conforme vimos quando analisámos as relações internas formais, a XPath Inc. mantém relações com a I-Zone SGPS, S.A., que é uma das empresas associadas. Esta relação formal pode ter derivado de uma relação informal na mesma lógica descrita pela GFI Innovation, isto é, no enquadramento contratual das relações inicialmente baseadas na informalidade.

A HFA refere que as relações que tem *não com todas as empresas mas com alguns nichos de empresas* são quase familiares. Porém, o informante lembra que *não [é] totalmente informal mas vai directo à fonte e acabou. Porque [tem] má experiência de como as coisas são quando vão por uma hierarquia... E vão por aqui e vão por ali, quer dizer, tenho que ser directo não gosto de formalismos.*

A Adverte referiu que tem relações informais com a Ponto C, porque conhece o engenheiro Rui Lopes *há muitos anos. Essa é de facto a empresa que melhor conhe[ce]. Depois há outras que fazem parte, de que eu te[m] algumas referências delas também.*

Para a PT Inovação, as relações informais com outras empresas permitem-lhe manter próximo de si os recursos humanos aos quais financiou o estágio. Não podendo empregar todos esses recursos, *devido à dimensão da empresa*, a PT Inovação pode beneficiar do facto de eles permanecerem dentro da rede, contratados por outra empresas. Conforme informa o executivo da empresa, a proximidade dos recursos

humanos *é evidentemente uma vantagem, é evidente que se tiver um recurso dentro de casa a capacidade de o fidelizar é maior.* A formação dos recursos humanos por parte da PT Inovação é grandemente apoiada nas relações informais mantêm com outras empresas. Estas relações dão liberdade para a empresa incluir *muitas das pessoas que estão a trabalhar nas empresas da InovaRia nos seu programas de formação.* Nas palavras de Paulo Nordeste, *para além da subcontratação que fazemos a essas empresas muitas vezes os colaboradores dessas empresas têm acesso à formação que fazemos para os nossos próprios colaboradores e isso permite que essas pessoas tenham competências melhores o que origina por consequência um melhor serviço e isso é também um investimento interessante que mais uma vez é um investimento que pode ser perdido, tudo como o objectivo de fixar um conjunto de recursos, para nós a InovaRia acaba por ser uma forma de termos um maior numero de recursos para podermos competir evidentemente sem termos uma ligação contratual a esses recursos.* As relações entre as empresas veiculadas pelos programas de formação acabam por resolver o problema da incapacidade de contratação de recursos humanos, na medida em que permitem à PT Inovação beneficiar do conhecimento adquirido por esses recursos para desenvolver projetos ou subcontratar serviços às empresas que os empregam. O desenvolvimento de produtos é uma atividade onde esse benefício é mais visível. Não podendo obter os recursos de conhecimento na própria empresa, devido ao referido limite nas contratações de pessoal, a PT Inovação apoia a realização de projetos incluindo neles as empresas que não possuem dimensão suficiente para os desenvolver por sua única iniciativa mas que possuem recursos humanos cuja capacidade é conhecida pela própria PT Inovação. Segundo o informante o desenvolvimento de projetos conjuntos é claramente a modalidade de cooperação dominante na sua relação com outras empresas dentro da rede. O fator que possibilita essa modalidade de cooperação é o conhecimento detido pelos recursos humanos. Neste âmbito, o executivo da empresa refere que *com os associados da Inova-Ria tem[...] basicamente dois tipos de coisa: um em que [são] clientes dessas empresas, adquir[em] trabalho, fundamentalmente, e outro [em que mantêm] relações de parceria em alguns projectos, [em que] estabelecem[...] parcerias com eles para desenvolver um projecto comum.*

A Dreamlab mantém relações informais do tipo organização-organização com a Netual, especialmente, *do ponto de vista de [...] partilhar sinergias para dar o melhor serviço ao cliente.* Vimos, também, que a Dreamlab mantém relações formais com a

Primarius, cujo resultado é o projeto Sarafau. Considerando que existem relações informais indivíduo-indivíduo e indivíduo-organização, entre estas duas empresas, tal como foi analisado anteriormente, e que há também relações informais ao nível organizacional, podemos observar claramente que os vínculos sociais entre as duas empresas propagam-se pelos três níveis da relação informal analisados.

Como foi referido, existem mais referências à existência de vínculos económicos entre as organizações do que à existência de vínculos sociais. As empresas que criam vínculos económicos enquadrados em relações informais organização-organização são a Ericsson, a GFI Innovation, a XPath, a HFA, a PT Inovação, a Dreamlab, a Withus, a Primarius, a Telbit, a Choque Virtual, a Adverte e a Micro I/O.

Como vimos, a Ericsson mantém vínculos económicos com a Universidade de Aveiro e a PT Inovação. Esta última empresa *é um cliente Ericsson, como tal existe uma relação com [ela]*. As duas empresas *também participaram em um ou dois projectos de cooperação*.

A GFI Innovation reconhece que a associação à Inova-Ria lhe permitiu alargar o seu horizonte de investimento e de participação em projetos conjuntos. A grande transformação verificou-se na diminuição do seu isolamento. *Ao fim de seis meses, a empresa fundi[u] tudo, mistur[ou] e redistribu[iu] a reorganização, quer da Netual, quer da própria GFI*. Esta estratégia resultou na melhoria da sua posição no mercado. Estabelecendo parcerias com a PT Inovação, a empresa pôde participar em projetos, *mesmo projectos europeus como o JUPITER, o AVS, projectos com dimensão e com um nível de desafio muito interessante*. Além das relações com a PT Inovação, a GFI Innovation mantém vínculos económicos com a Ubiwhere e com a Dreamlab. Estas organizações, *umas vezes são fornecedoras, outras vezes clientes*.

A Withus reconhece que a integração na Inova-Ria aumenta as possibilidades de negócio. Um exemplo é a relação que tem com a HFA, em especial para a produção de equipamento. A empresa não exclui nenhum dos atores para estabelecer relações de cooperação. Nas palavras do seu representante, alguém que *tenha algum dos produtos que [a empresa] esteja[...]* a precisar, [...] e, se tiver boas condições, (...) vai recorrer a essas empresas. O executivo dá um exemplo: *houve um projeto aqui com o Instituto de Aveiro, o Instituto de Telecomunicações de Aveiro, que a gente propôs com a Telecal, em que nos juntamos, por exemplo com a Telbit, quer dizer nós fizemos uma parceria, nós fizemos uma parte do projecto eles fariam outra, mas foi uma relação saudável não*

houve..., foi bom para as duas empresas digamos assim, foi nitidamente uma parceria e demo-nos bem com isso. Não houve problemas nenhum.

A intenção da XPath Inc. não podia ser mais clara no que respeita à participação em projetos conjuntos: *vamos ser participados a 100% e vamo-nos juntar com outras empresas, porque achávamos que estamos a trabalhar em áreas complementares na cadeia de valor, fazia todo o sentido estarmos a juntar esforços em vez de estarmos a [fazer concorrência].* A participação em projetos conjuntos permite oferecer produtos e serviços completos. Vimos já que a empresa mantém relações informais com a Choque Virtual e mantém participações na *holding* I-Zone SGPS. No primeiro caso, a intenção é a participação em projetos conjuntos; no segundo, é a exploração das vantagens da aquisição de uma posição negocial no mercado internacional.

A Primarius entende que a complementaridade das diferentes áreas de competência dos associados da Inova-Ria permite envolver *tudo o que tenha a ver com tecnologia.* Segundo o informante, *difícilmente uma empresa naquela listagem que tenha um problema de tecnologia não o resolve.* As relações informais entre as empresas permitem obter *informação, desde financeira, etc., [aceder a] projectos de formação na [sua] área, que de outra forma seria mais complicado* participar.

A HFA criou em 2002 a Globaltronic – Electrónica e Telecomunicações, S.A., especializada no desenvolvimento de produtos e de serviços. Ambas as empresas são associadas da Inova-Ria. Isto significa que elas mantêm relações informais que resultam na formação de vínculos económicos. De facto, enquanto a HFA é especializada na produção, a Globaltronic é especializada no desenvolvimento. No conjunto, as competências combinam-se.

Os vínculos económicos que a Telbit mantém com outras organizações têm-se baseado no recrutamento (com a PT Inovação) e na participação em projetos conjuntos (com a Withus). A Telbit é especializada no desenvolvimento de *software* e evita ceder competências nesta atividade. Por conseguinte, a cooperação tende a basear-se na articulação do desenvolvimento de produtos com a produção propriamente dita.

A Choque Virtual mantém um vínculo económico com a PT Inovação. Este vínculo também tem uma dimensão social, como vimos anteriormente.

A Adverte conserva a intenção de cooperação com todos os atores da rede. As relações informais inter-individuais que mantém com a Ponto C sustentam a criação de um vínculo económico em especial com esta empresa.

Conforme temos vindo a constatar, a PT Inovação possui relações com as outras empresas dentro da rede nas suas diferentes modalidades ou níveis. A criação de vínculos económicos com os atores está muito radicado na transferência de conhecimento através dos programas de estágio e de formação dos recursos humanos, os quais, como foi referido, poderão complementar a produção ou o desenvolvimento de serviços e de produtos. Além desta relação informal com reflexos essencialmente a nível social, a PT Inovação lembra *que muitas destas empresas que trabalham aqui acabam por ser [seus] fornecedores e vão [com a empresa] quando [ela] exporta[...]. Há empresas aqui que [lhe] prestam serviços e por prestarem serviços também estão a participar em termos internacionais o que é muito importante pois conseguem a partir dessa participação arranjar outros clientes que não apenas a PT Inovação*. Este impulso para a internacionalização é um dos recursos que certamente todas as empresas da Inova-Ria poderão explorar. Fora destas modalidades de relação, ora baseadas na formação dos recursos humanos, ora orientadas para a internacionalização, a PT Inovação acrescenta que as relações com os atores da rede são *normalmente* [estruturadas em interações] cliente – fornecedor. A PT Inovação é fundamentalmente cliente das restantes empresas e dinamizadora ou colaboradora em projetos conjuntos.

A Micro I/O estabelece vínculos económicos com outros atores distribuidores. Todavia, os principais vínculos económicos são estabelecidos com organizações localizadas fora da Inova-Ria, como é o caso do Ministério da Educação, o principal cliente dos cartões escolares, uma das competências nucleares da empresa.

A Dreamlab mantém um vínculo económico com a Primarius sustentado no vínculo social estabelecido a nível interpessoal. Este vínculo tem sido mantido pela continuidade da procura dos produtos da Primarius, em especial, o *BestOffice* e da oferta de projetos de *design* para a utilização desse *software*. No final, os produtos de ambas as empresas são combinados e comercializados.

A análise da relações de cooperação entre as atores dentro da Inova-Ria sugere que as relações indivíduo-indivíduo são predominantes e criam predominantemente vínculos sociais. Porém, a análise também demonstra que as relações de cooperação organização-organização criam vínculos predominantemente económicos. A Tabela 9

apresenta os diferentes tipos de relações internas informais, os atores envolvidos e o tipo de vínculo estabelecido entre eles.

Tabela 9 – Tipos de relações internas informais e de vínculos criados entre os atores

Tipo de relação	Tipo de vínculo	Ator de origem da relação	Ator(es) de destino da relação
Indivíduo-indivíduo	Económico	Micro I/O	Todos (potencialmente)
	Social	Dreamlab	Micro I/O, Netual, PT Inovação
		P2B	Ponto C, Maisis, Uartrónica, Withus, XLM, Choque Virtual
		Outsoft	Versão Integral, Mentis Virtuais, Withus, Maisis
		GFI	PT Inovação
		Versão Integral	Outsoft e outros (sem distinção)
		Withus	Telbit
		XPath Inc.	Choque Virtual e outros (sem distinção)
		Visabeira	Netual e outros (sem distinção)
		UbiWhere	Outros (sem distinção)
		Primarius	Presidente da Inova-Ria
		HFA	Outros (sem distinção)
		Choque Virtual	Micro I/O, XPath, Ponto C, Password
		Adverte	Netual, administradores da Inova-Ria
		Softi O	Outros (sem distinção)
		PT Inovação	Outros (sem distinção)
		Exactronic	Outros (sem distinção)
Micro I/O	Choque Virtual		
Indivíduo-grupo	Social	PT Inovação	Outros (sem distinção)
		Adverte	Administração da Inova-Ria
		Dreamlab	Direção da Inova-Ria
		Ericsson	Administração da Inova-Ria
		GFI	Grupo de colaboradores
Indivíduo-organização	Social	Versão integral	Grupo de colaboradores
		Dreamlab	Primarius
Organização-organização	Social	Ericsson	Universidade de Aveiro, PT Inovação
		GFI	PT Inovação
		XPath	I-Zone SGPS
		HFA	Vários (potencialmente todos)
		PT Inovação	Todos
		Dreamlab	Primarius
		Adverte	Ponto C
	Económico	Ericsson	Universidade de Aveiro, PT Inovação
		GFI	UbiWhere, PT Inovação, Dreamlab
		Withus	Telbit, HFA
		XPath	I-Zone SGPS, Choque Virtual
		Primarius	Dreamlab e outros (sem distinção)
		HFA	Globaltronic
		Telbit	PT Inovação, Withus
		Choque Virtual	PT Inovação
		Adverte	Ponto C
		PT Inovação	Todos
Dreamlab	Primarius		

As relações informais de cooperação entre as organizações localizadas na Inova-Ria têm como finalidade a partilha na criação de valor. Ao longo dos seus depoimentos, os atores foram sublinhando a importância da cooperação enquanto cimento que une a rede e até que justifica a sua existência. Porém, vários informantes reconheceram que a cooperação não choca com a competição e, no final, a gestão da relação entre estas duas formas de comportamento inter-organizacional é grandemente condicionada pelos vínculos sociais criados entre as empresas. A análise dos vínculos económicos mostra que eles são sustentados pelos vínculos sociais, sendo mesmo difícil distingui-los. A associação de ambos os tipos de vínculos caracteriza o essencial das redes industriais ou de negócios, considerando-se que a finalidade da sua existência é potenciar a criação de vínculos económicos a partir da aproximação informal/social. Deste modo, a competição não pode ser ignorada como a principal força motriz que leva à associação das empresas umas às outras. Ela é mesmo a sua razão de ser. Ou, melhor, a competição é a finalidade da associação interempresarial e a cooperação é o meio pela qual a competição se torna salutar. Porque não é possível omitir uma ou outra nas relações entre os atores de uma rede, não podemos deixar de analisar aqui as várias posições que os atores entrevistados têm sobre a competição. Nos parágrafos seguintes analisam-se as relações de competição entre os atores da Inova-Ria.

A análise destacou catorze referências a relações de competição entre as organizações.

A Ericsson destaca a PT Inovação como o seu principal competidor. Esta empresa desenvolve *soluções para vender para a própria Portugal Telecom que concorrem com as soluções da Ericsson. A PT Inovação foi quem desenvolveu o sistema pré-pago da PT, TMN e nós também temos um sistema de pré-pago para vender, logo a PT Inovação pode ser vista como competidora.* Além da PT Inovação, a Nokia Siemens também compete com a Ericsson.

A GFI Innovation encontra na Inova-Ria uma maneira de conhecer as empresas concorrentes. Segundo o seu representante, *a melhor coisa que uma pessoa pode ter da concorrência é conhecê-la. Conhecer o [...] concorrente é melhor do que o não conhecer.* Dentro da rede há empresas concorrentes da GFI Innovation, *por exemplo, em termos de outsourcing, nos clientes, há empresas que concorrem nos quiosques ou na área de painéis.* A especificidade do seu perfil impede, porém, a concorrência em termos de oferta de serviços e produtos no seu conjunto. A concorrência observa-se na

oferta de serviços e produtos específicos, em que existem empresas com essas competências.

Por sua vez, a Versão Integral aponta os principais concorrentes como sendo as empresas que fornecem a PT Inovação com serviços concorrentes aos seus, que consistem em serviços de administração de sistemas. Existem várias empresas fornecedoras da PT Inovação que têm já alguma tradição nessa relação e que, por possuírem *maior número de pessoas*, [apresentam-se como os principais] *concorrentes* da Versão Integral. As empresas focalizadas na administração de sistemas são os principais concorrentes da empresa. A competição é também revelada na partilha de departamentos: *obviamente [a Versão Integral] pretende[...] consolidar os departamentos em que tem[...] lá gente, [e onde] pretende[...] pôr lá mais gente, e isso implica que as outras empresas não porão, portanto existe aí alguma competição.*

A HFA refere que tem competidores exclusivamente no exterior da rede, nomeadamente em outros países, como a Hungria, a China e a Alemanha. Esta competição sente-se especialmente nos concursos internacionais. O informante lembra que a HFA ganhou recentemente *um projecto para a Bósnia em que entraram três empresas alemãs, mais uma da República Checa, mais uma da Hungria, e [a HFA] ganh[ou] não só no preço mas também na exposição final que apresent[ou]*. Em Portugal, a concorrência não existe, porque, embora *haja alguns fabricantes, eles não estão ao nível [da HFA]*.

A PT Inovação refere que *quanto mais empresas de grande dimensão se localizarem [na Inova-Ria] maior é a competição por recursos lá existentes*. A atração de empresas de grande dimensão deve-se ao *efeito* provocado pelos resultados positivos da rede, *o que permite atrair mais pessoas*. Dentro da rede, as empresas concorrentes da PT Inovação competem por posições no mercado externo. Essas empresas *estão claramente a competir e, enfim, algumas ganham e outras perdem, é perfeitamente natural*. Embora não identifique diretamente os atores que competem consigo, a PT Inovação refere-os indiretamente, ao aludir a *empresas de grande dimensão*. Estas, e apoiando-nos no depoimento do representante da Ericsson, são esta última e a Nokia Siemens.

A Dreamlab reconhece que, existem várias empresas que têm no seu portfólio serviços concorrentes dos seus. A sua informante deu o exemplo da construção de sítios eletrónicos, na qual concorrem *imensas empresas*. Dentro da rede, destacam-se a XLM

– Serviços de Informática, Lda. e a Outsoft, que são empresas de programadores que constróiem *sites*. A Lococelt é o principal concorrente da Dreamlab. A executiva refere que esta empresa é *um concorrente à altura* [da Dreamlab e que] *gost[a] de perceber o que é que eles vão fazer e de estar a par das coisas que eles fazem com certeza como eles estão a par das coisas que* [a Dreamlab faz]. A inimitabilidade dos seus produtos é a sua principal segurança. A empresa concorre com outras empresas para o mesmo projeto. Nesse processo, faz uma avaliação das suas competências nucleares e, nas palavras da informante, *isso puxa um bocadinho por nós, porque quando nós achamos, “não, eu aqui sou bom, sou o melhor” e não tem ninguém [concorrente] é mau, a gente acaba por... O ser humano tem a tendência para, quando se sente sozinho e grande, começa a desligar se um bocadinho. A concorrência faz muito bem e é saudável.*

Por seu turno, a Outsoft informou que a grande parte das empresas que concorrem consigo são internas à Inova-Ria: *existem várias outras empresas aqui à volta, que eu me lembre assim existe a Maisis, a XLM, a Telbit, se calhar também a Ponto C talvez devam ser as maiores com quem a gente... Pronto pode haver alguma concorrência, embora normalmente tenha havido grande disputa entre o fornecimento de serviços mas normalmente são capaz de ser essas empresas que eu me esteja a lembrar porque há várias outras mais.* Uma destas pode ser a Dreamlab, que, como vimos no parágrafo anterior, identifica a Outsoft como sua concorrente.

Das trinta empresas da amostra de estudo, apenas sete referiram competir por posições no mercado. No seu conjunto, os informantes referem treze empresas envolvidas em jogos de competição. Esta é especialmente visível nos concursos, os quais, por definição, são formados por concorrentes.

Ao longo da análise das relações de cooperação e de competição vimos que os atores da Inova-Ria desenvolvem relações de cooperação de várias naturezas e que tanto estas relações como as relações de competição são reconhecidas como meios para o desenvolvimento das empresas ao estimular a troca de ideias e de informações. Este resultado sugere que os atores obtêm vantagens competitivas pelo facto de estarem associados. O ponto seguinte pretende testar esta sugestão, indagando diretamente sobre os efeitos das relações de cooperação no desempenho das empresas situadas dentro da Inova-Ria. Constituindo o foco do presente estudo, a análise do desempenho (segunda dimensão de análise do nosso objeto de estudo) apoia-se exclusivamente nos depoimentos feitos pelos informantes. Por conseguinte, a avaliação dos efeitos da

integração em rede por parte das empresas sustenta-se na percepção dos atores sobre os efeitos da rede no seu desempenho.

4.3. Efeitos das relações de cooperação no desempenho das empresas

A análise destacou dez efeitos das relações de cooperação no desempenho das empresas: 1) a participação em projectos comuns (36 referências), 2) o acesso à formação (com 17 referências), 3) a integração num cluster de inovação e competências (17 referências), 4) o aumento das oportunidades de negócio intra e extra Inova-Ria (15 referências), 5) a obtenção de benefícios sociais e financeiros (12 referências), 6) o apoio à internacionalização (11 referências), 7) a contribuição para o emprego qualificado (5 referências), 8) a angariação de clientes para além da PT Inovação (5 referências), 9) a aquisição de credibilidade financeira (3 referências), 10) a atracão do investimento (2 referências). A Tabela 10 permite visualizar mais facilmente a hierarquia dos efeitos referidos pelos informantes.

Tabela 10 – Efeitos da cooperação no desempenho das empresas por ordem decrescente

Efeito	n
Participação em projectos comuns	36
Acesso à formação	17
Integração num cluster de inovação e competências	17
Aumento das oportunidades de negócio intra e extra Inova-Ria	15
Obtenção de benefícios sociais e financeiros	12
Apoio à internacionalização	11
Contribuição para o emprego qualificado	5
Angariação de clientes para além da PT Inovação	5
Aquisição de credibilidade financeira	3
Atracão do investimento	2

A partir da leitura da tabela podemos destacar a predominância do efeito “participação em projetos comuns”. Se considerarmos os efeitos com maior número de

referências, por exemplo, com mais de dez, concluímos que, hierarquicamente, os efeitos mais sentidos pelos atores aglomeram-se à volta da melhoria da posição no mercado – nomeadamente por intermédio da participação em projetos conjuntos num contexto de inovação e de partilha de competências que aumentam as oportunidades de negócio dentro e fora da rede e mesmo no estrangeiro – e do acesso a recursos humanos qualificados.

Se associarmos, por similaridade, os efeitos “acesso à formação” e “contribuição para o emprego qualificado”, atingimos vinte e duas referências. Este exercício destaca claramente o efeito formação/qualificação dos recursos humanos dos restantes efeitos, aproximando-o do principal efeito destacado (a participação em projetos comuns). Em síntese, poderíamos dizer que há uma dezena de efeitos da cooperação no desempenho das empresas interiores à Inova-Ria que gravitam à volta de dois efeitos nucleares – participação em projetos conjuntos e acesso à formação/qualificação –, os quais poderão estruturar as próprias motivações das empresas para se associarem à rede.

A análise descritiva dos depoimentos dos vários atores pode esclarecer se existe esta ligação entre os efeitos da associação à Inova-Ria no desempenho das empresas e as motivações que as levaram a associar-se. A confrontação entre as motivações e os efeitos ocupará a parte final deste ponto.

4.3.1. Participação em projetos comuns

O informante da GFI Innovation resume as vantagens da associação na Inova-Ria para a participação em projetos comuns, ao dizer que *as pessoas que tem perfil diferente, devem-se procurar entre si, e cruzarem [os seus] interesses. E a Inova-Ria poderá apadrinhar e isso não é mais do que juntar as pessoas ou lançar iniciativas, como foram as do QREN, para que se conseguissem criar consórcios para criar essa passagem R/D – mercado. Mas depois são as pessoas que tem de responder mais uma vez, a Inova-Ria não tem de ter meios para isso, as pessoas é que têm de responder. A associação são os associados, não são as direções, e as pessoas muitas vezes não se lembram disso.* Além da vantagem de reunir esforços na prossecução de projetos comuns, a integração na Inova-Ria permite o desenvolvimento de produtos e serviços sem que haja, necessariamente, uma tendência predominante como há no caso da

relação direta entre fornecedor e cliente, pois, aquele tenderá sempre a fornecer o seu produto, e, por vezes, o cliente já conhece essa tendência, mas ele procura uma oferta diferente. A participação num projeto de desenvolvimento conjunto traz isenção à ação do fornecedor, que agora já não é a empresa tal, mas uma cooperação entre essa empresa e outra que dilui a tendência da primeira. *Se for uma associação como a PT Inovação, como a Inova-Ria, [a empresa] consegue de facto ter um papel isento: entra no mercado, no cliente, procura perceber as suas necessidades e, depois, reúne os associados para dinamizar uma candidatura conjunta, uma solução, que ainda não existia.*

A participação em projetos conjuntos também permite aumentar o conhecimento sobre outros atores, promovendo a confiança. É o caso da participação da GFI Innovation com a Dreamlab, com a quais tem laços que foram criados aquando da participação de ambas as empresas na Direção da Inova-Ria. Dentro deste contexto, a GFI Innovation também teve a oportunidade de cimentar laços com a PT Inovação.

As candidaturas promovidas pela Direção da Inova-Ria ao QREN também são exemplo de envolvimento das empresas num projeto comum. Neste âmbito, empresas com competências diversas uniram-se no sentido de complementarem os seus serviços gerando assim novos serviços que nenhuma delas fornecia antes disso. A Versão Integral é uma das empresas que participa na candidatura no âmbito do QREN. Segundo o seu representante, estes projetos criam *a possibilidade de as empresas trabalharem umas com as outras, isto não só com a PT inovação, mas a nível dos projectos em que incentiva e que pede às empresas para participarem em parcerias, isto reforça as ligações entre as empresas.*

A Withus salienta o facto de que *a partir do momento em que há uma rede de empresas, há uma rede de conhecimentos, há partilha de recursos que não quais a Withus pode ter acesso e que, de outra forma, seriam muito mais caros e possivelmente não teriam[...] acesso à maior parte deles. Dentro desses recursos, há vários, desde a formação, a candidatura a projectos europeus, mesmo o recurso a materiais e a preços, licenças de software a preços mais atractivos para as empresas, etc.* A empresa repete a importância do conhecimento das outras empresas a nível informal para a participação em projetos conjuntos.

A Justbit foi atraída por projetos desenvolvidos pela Inova-Ria. Segundo o seu representante, *a mais-valia da Inova-Ria é que eles criam mais parcerias entre várias*

empresas para poder responder a concursos mais complexos, europeus e nacionais, que é uma coisa que não encontramos em lado nenhum. Se quisermos concorrer a alguma proposta que nos atraísse mas para a qual não cumpríssemos os requisitos todos, teríamos de andar aí à pesca desta ou daquela empresa, a ver se queriam fazer alguma parceria connosco. No caso da Inova-Ria não, eles automaticamente procuram as propostas, encaminham para os associados verificarem se estão interessados em responder em conjunto aquele grupo de propostas. Este procedimento permite poupar tempo à empresa e não é muito prático. A empresa participa em projetos conjuntos com a PT Inovação e a Ponto C. O informante declara que o principal objetivo da associação da empresa à Inova-Ria não é tanto [adquirir] clientes dentro da Inova-Ria, mas formar[...] parcerias com outras empresas. Este também é o objetivo da Xpath Inc., conforme informou o seu representante.

A Inova-Ria facilita a participação das suas associadas nomeadamente em projetos internacionais. A Visabeira reconhece esta vantagem, que contribuir para a empresa estar atenta a este tipo de projetos. Sem a intervenção da Inova-Ria, a empresa, por estar absorvida nas suas funções do dia-a-dia, poderia ignorar esses mecanismos que lhe permitem adquirir posição no mercado internacional. Tal como no caso da Justbit e da Xpath Inc., a Visabeira também admite que foram *essas abordagens que nortearam a [sua] entrada [na Inova-Ria]*.

A exposição dos produtos e dos serviços em feiras, tanto nacionais como internacionais é tornada possível devido à ação da Inova-Ria. Isto mesmo é o que nos diz o representante da Shortcut. Esta empresa tem participado em projetos de candidatura ao QREN. Apesar de lamentar por eles não terem sido aceites para financiamento, não deixa de reconhecer a vantagem da integração na Associação para poder continuar a tentar.

A UbiWhere também reconhece a maior facilidade em participar em projetos conjuntos ao QREN pelo facto de estar integrada na Inova-Ria.

A HFA tem participado em projetos conjuntos seja nos que são iniciados pela Inova-Ria, seja naqueles que resultam da relação que tem com outras empresas dentro da rede. Por sua vez, a GrupUnave desenvolve esforços para relacionar a incubadora com a Inova-Ria, tentando integrar as empresas que lá são formadas na rede. Esta estratégia acaba por trabalhar em favor do desenvolvimento do empreendedorismo, uma

vez que canaliza diretamente as empresas recém-formadas com as possibilidades que a integração nas redes industriais ou de negócios fornece.

A MatchPoint vê nos projetos conjuntos um meio para *crescer e contratar mais recursos e a oportunidade de dar trabalho e trabalhar com mais pessoas*. A empresa ainda não tinha entrado nesses projetos, mas refere estar *atenta às oportunidades* que eles dão. Também a Metatheke não participou em nenhum projeto conjunto. Embora reconheça que este tipo de projetos abre novas oportunidades, defende que é necessário que o seu teor se adequa à visão estratégica da empresa. A integração na Inova-Ria permitiu-lhe receber convites nesse sentido, mas acabaram por não aderir, pois, acharam que *nesta fase, não eram projectos, digamos, que fossem estratégicos para a empresa*. Os projetos em questão foram dinamizados pela Inova-Ria e consistiam na candidatura a meios de certificação e a programas de formação.

A PT Inovação lembra a vantagem de as pequenas empresas participarem em projetos conjuntos. Devido à sua dimensão, estas empresas não poderiam participar sozinhas em projetos, mas, aproveitando as vantagens da associação, poderiam colaborar com outras empresas e assim conseguir aceder aos benefícios desses projetos. Do mesmo modo, as empresas podem não possuir as competências necessárias para entrarem sozinhas em projetos e, através dos projetos conjuntos poderão complementar as suas competências com as das demais empresas envolvidas na candidatura. A PT Inovação é uma das empresas que preconiza projetos aos quais poderão concorrer várias empresas. E o acesso a estes projetos é decisivamente facilitado pelo facto de a PT Inovação se encontrar na mesma rede que as empresas candidatas.

Para a Exatronic, a cooperação é especialmente visível na participação em projetos conjuntos. Os projetos de candidatura no âmbito do QREN, por exemplo, são exemplos dessa colaboração. A Exatronic afirma mesmo que *estas formas [de projeto] não existiriam se a Inova-Ria não existisse*.

A Micro I/O identifica as candidaturas a projetos conjuntos como uma das razões que a levou a associar-se à Inova-Ria. À data, a empresa estava incluída num projeto conjunto dentro do qual recebeu dois empregados de outras empresas para trabalharem nas suas instalações. Esta é uma modalidade que demonstra que a *gestão de inter-relações é mais fácil entre as empresas que estão na Inova-Ria*.

A NEC declara que a cooperação em projetos conjuntos é especialmente vantajoso para as pequenas empresas, porque, ao cooperarem com empresas de maior dimensão, têm *uma porta de entrada para o mercado global*. A proximidade permitida pela organização em rede é uma das vantagens da participação das empresas em projetos conjuntos. Nas palavras do representante da empresa, *se estivermos na porta ao lado com certeza que há de ser mais fácil arranjar soluções para as necessidades que cada um possa ter em relações a alguns projectos, necessidades de conhecimento, necessidades de mão-de-obra efectiva*. Os informante enumerou as principais vantagens da integração da empresa na Inova-Ria. O acesso a fundos comunitários ou estatais para financiamento de projetos conjuntos é a principal. Além desta, as principais vantagens são o *acesso à formação, o facto de pudermos ter acesso a um mercado mais global para todos e também poder apresentar um cartão de visita muito maior. O poder dizer que estou integrado numa rede que tem mil colaboradores e um volume de vendas superior a 100.000.000.000€ é diferente de dizer que tenho doze pessoas e tenho um volume de vendas de 100.000€ por ano. Fora de Portugal ninguém vai acreditar em nós*. Estas vantagens serão exploradas mais à frente.

A empresa P2B salienta a articulação de competências diversas num único projeto como uma das características centrais da possibilidade de cooperação no âmbito de projetos conjuntos dinamizados no contexto de rede. A P2B participou em projetos conjuntos com a PT Inovação apoiados nessa articulação. Os resultados da parceria foram bastante positivos, desde a construção das soluções e a sua colocação no mercado à gestão do desperdício, que evitou a perda de recursos e de tempo. A empresa não tem sentido de modo destacado a preponderância da pertença à rede na determinação dos projetos conjuntos; os projetos que referiu ter desenvolvido em parceria foram implementados por relação direta com a PT Inovação.

A ideia da irrelevância da rede na promoção de projetos conjuntos é partilhada pela Outsoft. As palavras do seu representante são elucidativas desta posição: *juro sinceramente, não tenho sentido grande dinamismo nesse ponto. Sei que vão participando em alguns eventos, tem algumas feiras, tudo, mas julgo que existe, se calhar, uma falta de a própria Inova-Ria tentar juntar as empresas. Normalmente, aquilo que é pedido é sondar as empresas para participar num projecto, mas nunca há nada concreto. Às vezes, se houvesse logo aí um ponto pré-definido... tentar pensar*

logo num projeto de uma ponta à outra e ver o que é que se poderia colaborar... Aí, ia ser mais simples e mais fácil de haver participação nesses projetos.

4.3.2. Acesso à formação

O acesso à formação é uma das principais vantagens percebidas pelos atores da sua integração na Inova-Ria. A GFI Innovation lembra que algumas empresas, entre as quais se encontra, gastam recursos na formação dos seus empregados. A mobilização partilhada de programas de formação pode ajudar a aliviar esse esforço e, ao mesmo tempo, contribuir para a clusterização com base nas competências. A criação de um conjunto de competências na Inova-Ria *permite também ao mercado, de forma mais natural, reconhecer valor e competência nesta área para vir contratar* [serviços].

A Inova-Ria organizou *um conjunto de formações coordenadas entre as empresas que permitiu obter benefício ao nível de preços*, adianta o informante da Versão Integral. O acesso à formação a preços mais baixos é um dos benefícios que as empresas obtêm por pertencer à rede. A economização na formação dos recursos humanos obtida pela associação à Inova-Ria é um tema recorrente. Sendo a formação o motor gerador de competências, e, sendo estas a base de sustentabilidade das vantagens competitivas, o acesso à formação é obrigatório para o acesso a posições competitivas no mercado. Este aspeto é relevado pela Withus. Segundo o seu representante, *a partir do momento em que há uma rede de empresas há uma rede de conhecimentos. Há partilha de recursos – entre os quais a formação – aos quais a Withus pode ter acesso, que de outra forma seria muito mais caros.*

A Xpath Inc., sendo uma das empresas que faziam parte da Direção da Inova-Ria na altura, informou que o processo de formação foi um dos que foi desde logo dinamizado. Quando foram eleitos, os elementos da Direção identificaram *elementos dos grupos de trabalho interempresas para algumas áreas*, entre as quais a formação. A prioridade foi acreditar a formação. Nesse sentido, levou-se um plano de formação à aprovação das instituições oficiais e que partiu da identificação das necessidades de formação das empresas e da inclusão no processo de fabricantes que assumiam o estatuto de associados ou de parceiros.

A VLM Inc. é uma das empresas que presta serviços na área da formação. Naquela altura, a empresa, que é uma associada da Inova-Ria, estava a organizar um curso para a Inova-Ria. *Dentro da Inova-Ria vários associados estão neste curso na área de gestão de projectos. A gestão de projectos é uma competência que a VLM trabalha transversal a todas as organizações que estão na Inova-Ria.*

Na mesma lógica das empresas anteriores, a Primarius salienta a vantagem de poder aceder a formação *que de outra forma seria mais complicado aceder*. As ações de formação são pagas, conforme informou o representante da HFA. Esta é uma das empresas que envia os seus colaboradores para participarem nos cursos de formação. Trata-se até do recurso fornecido pela rede que a empresa mais aproveita. Nas palavras do informante, *o que a HFA aproveita mais na Inova-Ria é quando há acções de formação. Nós aproveitamos e tentamos fazer evoluir as pessoas.*

Como vimos anteriormente, a PT Inovação é uma empresa particularmente ativa na formação de recursos humanos. A sua intervenção no âmbito da formação começou logo no início da sua implementação em Aveiro, com a criação do CET. Atualmente, a sua estratégia de formação permite-lhe reconhecer automaticamente as competências dos recursos humanos que trabalham nas empresas da Inova-Ria, agilizando assim a sua inclusão nos seus projetos. Este facto é explicitamente referido pelo representante da empresa. Segundo ele, *muitas vezes nos próprios programas de formação [...] nós incluímos muitas das pessoas que estão a trabalhar nas empresas da InovaRia, para além da subcontratação que fazemos a essas empresas muitas vezes os colaboradores dessas empresas têm acesso à formação que fazemos para os nossos próprios colaboradores e isso permite que essas pessoas tenham competências melhores o que origina por consequência um melhor serviço e isso é também um investimento interessante que mais uma vez é um investimento que pode ser perdido, tudo como o objectivo de fixar um conjunto de recursos, para nós, a InovaRia acaba por ser uma forma de termos um maior numero de recursos para podermos competir evidentemente sem termos uma ligação contratual a esses recursos.*

Para a Micro I/O, a formação é um dos efeitos do *networking* que a atrai na Inova-Ria. A Dreamlab distingue as vantagens da formação fornecida pela Inova-Ria da que é fornecida pela AIDA (Associação Industrial do Distrito de Aveiro). Segundo a informante da Dreamlab, a formação dada por esta associação é demasiado generalista, enquanto que a Inova-Ria dá formação especificamente direccionada para as

competências específicas que são necessárias aos colaboradores da empresa, ou seja, direcionadas para as TICE. A especificidade dos seus programas de formação ajuda ao facto de *a Inova-Ria ter competências para vender a Dreamlab muito bem.*

Por parte da NEC, a reunião das condições de formação da Inova-Ria num projeto mais amplo para a construção de um *campus* onde virão a estar integradas todas as empresas da Inova-Ria é uma das principais vantagens da integração na rede. Segundo o informante da empresa, a política de formação da Inova-Ria permite obter este serviço a um preço mais acessível. Isto deve-se ao facto de *formação se[r] contratada como um bolo fica[ndo] mais barata.* [...] *A Direcção da Inova-Ria tem pessoas a trabalhar neste aspeto e, uma das principais responsabilidades é perceber quais são as necessidades e de que forma é que elas podem ser agrupadas, para depois conseguir programas de formação a preços mais competitivos para os associados. A competitividade não resulta só do facto de se tratar de um programa de grupo, resulta também da distância e do facto de muitos dos cursos estarem só em Lisboa ou no Porto o que obriga a que os [...] recursos tenham que se deslocar. Portanto, em cima do custo do curso em si, [tem que se] adicionar um custo que é quase outro tanto que tem a ver com a deslocação dos recursos, o pagamento dos transportes, do alojamento e das ajudas de custo. Só o facto de termos capacidade de trazermos cá os formadores também é uma mais-valia e uma das vantagens de pertencer a uma rede destas.* O acesso à formação nos moldes desenvolvidos pela Inova-Ria é um dos dois principais benefícios que a NEC obtém da Inova-Ria (o outro é a participação em projetos comuns para aceder a fundos comunitários ou nacionais).

A Outsoft reconhece também a importância do acesso à formação tal como esta é implementada na rede. A implementação inclui um programa de identificação de currículos que ajuda à seleção dos colaboradores da empresa. Tal como a NEC adiantou, também a Outsoft refere que *o acesso à formação tem sido [um dos] principais factores de [...] estar dentro da Inova-Ria.*

Como vemos, o acesso à formação é uma vantagem fundamental que as empresas obtêm por estar integradas na Inova-Ria. A análise destacou quatro características da formação fornecida pela Inova-Ria que são especialmente valorizadas pelas empresas: acreditação reconhecida imediatamente no mercado das TICE, preço mais reduzido do que noutros modelos de oferta formativa, especificidade dos conteúdos devido à adequação às competências específicas das empresas e proximidade do local onde é

dada a formação. Uma quinta vantagem poderia ser a padronização da formação entre as várias empresas que formam a rede.

4.3.3. Integração num cluster de inovação e de competências

A integração das empresas num *cluster* de inovação e de competências é a terceira vantagem mais referida pelas empresas entrevistadas. A GFI Innovation salienta que a Inova-Ria *ganhou uma importância inclusivamente a nível nacional brutal, com a questão da TICE*. Embora a tendência seja rotular a rede como uma associação de empresas de telecomunicações, o informante desta empresa frisa que a *Inova-Ria define-se como uma rede de inovação, não se define como uma rede de telecomunicações. Isso é confundido muitas vezes*. O fator inovação é a principal marca da Inova-Ria, conforme concorda o informante da XPath Inc. Ele remete para as fundações da rede: *se nós considerarmos o núcleo fundador de empresas, [...] a PT inovação é uma empresa vocacionada para a inovação, e existe um conjunto de empresas ligadas a essa âncora que produzem, que as ajudam a fazer produtos, que ajudam a desenvolver inovações nos seus processos*. [Sendo assim, a Inova-Ria] *é uma rede de inovação*.

Também a VLM Inc. lembra esta inspiração de base. Indiretamente, o seu informante alude à própria designação da rede “*Inova-Ria*”. Esta marca distingue a rede como *uma associação de empresas para uma rede de inovação em Aveiro*. Neste mesmo contexto, o informante lembra a missão da Associação – *promover a inovação na área das telecomunicações* –, que coincide com a da própria VLM Inc., pois, *a inovação é uma das valências da VLM, na valência de consultadoria de gestão*.

A Primarius concorda que a Inova-Ria representa efectivamente um cluster de inovação e competências. O efeito atrator da rede não se limite à região de Aveiro; há empresas *de qualquer ponto do país, de Norte a Sul*, que são atraídas pela capacidade inovadora da Inova-Ria. A aglomeração das competências por parte da rede *abrange muitas áreas, desde técnicos certificados de telecomunicações à parte de programação, hardware, parte financeira, projectos, entre outras. Hoje em dia a Inova-Ria consegue abranger uma área muito grande de competências*.

A HFA encontra clusterização de competências por parte da Inova-Ria uma das principais vantagens para a empresa. O seu representante destaca a projeção que a empresa obtém por fazer parte da rede. Segundo ele, *a Inova-Ria começa a ter uma imagem e as empresas vão por arrasto e acabam por ter mais visibilidade e credibilidade, ou seja, têm um espaço onde se junta tecnologia.*

O efeito atrator da Inova-Ria é, de facto, de grande impacto para as empresas. A PT Inovação lembra o caso da Nokia Siemens, que estava localizada unicamente em Alfragide e que foi atraída pela Inova-Ria, o que resultou na sua integração na rede. Uma das razões deste efeito “clusterizador” é a estreita relação com a Universidade de Aveiro. Para o informante, esta instituição é a principal responsável pela relação entre a rede e o local, ou seja, é o principal vínculo que atribui uma dimensão geográfica à Inova-Ria.

A Exactronic reconhece na Inova-Ria *todas as condições para sistematizar determinadas práticas que aumentem a probabilidade de melhorar a inovação não de forma aleatória mas de forma intencional e consequente do ponto de vista geográfico esta região tem todos os ingredientes necessários para ter um contributo válido, quer num contexto regional quer num contexto nacional até internacional.* A promoção da inovação na região de Aveiro é uma das características da rede. Segundo a Micro I/O, a localização geográfica da rede exponencia essa promoção.

A Outsoft refere que articulação das competências complementares é sinal da inspiração agregadora da Inova-Ria, que, por conseguinte, *é uma grande rede de inovação e de conhecimento.*

4.3.4. Aumento das oportunidades de negócio intra e extra-rede

GFI Innovation assume que a integração na Inova-Ria aumentou a possibilidade de desenvolver sinergias com outras empresas, pois ela *é um pólo para agregar empresas em volta da área das telecomunicações.* As sinergias resultaram no aumento de *negócios com as outras empresas.* A participação em eventos de exposição de produtos e serviços, organizados pela Inova-Ria, é entendida como a principal alavanca para a realização de mais negócios com empresas de fora da rede. O informante

reconhece que, *individualmente*, [a empresa] *nunca conseguiria* [participar neste tipo de eventos, e, associados à rede, tem essa] *oportunidade*. De entre os negócios dentro da rede, a GFI Innovation destaca os que faz com a PT Inovação. De acordo com o informante, nessa altura, *a PT Inovação est[ava] entre os 40 a 50% da [...] faturação [da GFI Innovation]. Se não estivesse[...] na Inova Ria não teria[...] tido tanta facilidade*.

A Justbit também refere que o facto de estar incluída na rede facilitou a realização de negócios com *a grande parte das empresas que estão no grupo da Inova-Ria*. A empresa *tem várias relações comerciais e de parceria com várias empresas da Inova-Ria*, [a qual é] *um projecto ao bastante atraente, bastante inovador*.

Por sua vez, a Visabeira destaca o *cruzamento de oportunidades e de negócios, de várias coisas, em conjunto relações pessoais, que fazem com que seja normal e natural* ter aderido à Inova-Ria. Uma das vantagens desta participação em termos de possibilidades de negócio deve-se ao modo como a gestão da rede é feita. O informante refere a rotação das empresas na Direção da Inova-Ria, com periodicidade bianual, como uma oportunidade para poder participar na gestão da rede e, com isso, adquirir mais conhecimento sobre os agentes envolvidos na cena negocial. Este conhecimento traz a oportunidade de *a empresa ganhar e rentabilizar em valor – em dinheiro mesmo, em algo mensurável – a sua participação na Inova-Ria*. O informante confessa que *espera obviamente que a [oportunidade de participar na direção da rede] nos próximos dois anos chegue rapidamente*.

A HFA informou que *no início não havia muitas transações comerciais nem relações entre as empresas da Inova-Ria, mas, hoje em dia, essas relações são pontos de amizade, outras são mais formais como com a PT Inovação, mas noutras empresas de pequena e média dimensão são mais informais*. Os negócios entre a empresa e a outras são desenvolvidos em parcerias e em participação de projetos conjuntos, promovidos pela Associação, mas, as iniciativas também partem das empresas da Inova-Ria.

O representante da Choque Virtual declara que a empresa obtém muitos benefícios no que respeita a oportunidades de negócio estimuladas pela Inova-Ria. Com a associação à rede, a Choque Virtual reconhece ter muitas possibilidades em estabelecer contatos com outras empresas que podem ser transformados em negócios.

A Adverte encontra na credibilidade que a Inova-Ria goza no mercado português um dos fatores de atração de informação. O representante da empresa refere que tem recebido *convites e propostas para concorrer a várias trabalhos quase todos os dias, e isso deriva tudo naturalmente do facto de a Inova-Ria ser um pólo aglutinador.*

Também o gestor da Softi O informou que *o trabalho em rede traz vantagens e abre outras portas para possíveis negócios, oportunidades de colaboração, etc.*

À data integrada na direção da Inova-Ria, a PT Inovação apoia-se em dois indicadores para avaliar os benefícios que as empresas obtêm por estarem integradas na rede, ambos podem ser utilizados para avaliar os efeitos dessa integração na criação de oportunidades de negócio: o volume de vendas e a criação de emprego. O informante da empresa pode, portanto, dar-nos uma visão geral do desempenho da rede e um indicador do desempenho das diferentes empresas. Segundo ele, de ano para ano, *a InovaRia tem crescido no volume de vendas e na criação de emprego qualificado.* Os resultados apresentados são auditados, *e portanto não têm grande discussão.* Por outras palavras, as empresas pertencentes à Inova-Ria têm aumentado o seu nível de negócios e criado emprego, ambos os indicadores sinalizam a saúde financeira das empresas à qual, com segurança, não serão alheias as oportunidades de negócios potenciadas pela integração na rede.

Em conformidade com esta informação, a Exactronic revela que *a Inova-Ria pode potenciar negócios entre associados e que um dos indicadores da vida da Inova-Ria tem sido o aumento do volume de negócios entre empresas aqui dentro.* O informante desta empresa lamenta, contudo, que a realização de negócios com o exterior da rede é pouco expressivo e que o aumento de negócios tem sido observado sobretudo a nível interno. A NEC parece contradizer este “afunilamento” dos negócios. Para esta empresa, a integração na Inova-Ria abre acesso *a um mercado mais global para todos.*

4.3.5. Benefícios sociais e financeiros (saúde, economia de escala)

Os benefícios sociais e financeiros traduzem grandemente o sucesso da participação das empresas na rede. A GFI Innovation refere a elaboração de planos de saúde e a compra de portáteis para todos como dois exemplos de ações conjuntas que

compensam a integração na Inova-Ria. Na perspetiva do representante da empresa, *se as pessoas fizerem um bocadinho as contas, só nessas coisas conseguem recuperar o valor das quotas e ainda ganham dinheiro. Quando estamos a falar de mil e tal postos de trabalho, mil e tal computadores.... Não se negociam mil e tal computadores como se negociam dois ou três. Portanto, se as pessoas não veem nisso algum benefício, o que é eu lhes posso fazer?*

O executivo da Versão Integral valoriza o facto de a Inova-Ria funcionar *como mediador ou como representante de um conjunto de empresas perante um fornecedor permite ter alguns preços vantajosos*. Este aspeto é também lembrado pelo representante da Withus. Segundo ele, sem a integração numa rede como a Inova-Ria, *os recursos seriam muito mais caros e possivelmente [a empresa] não teria[...] acesso à maior parte deles*. Estes recursos incluem *materiais e licenças de software a preços mais atractivos*.

Para a Justbit, destaca a criação de parcerias entre várias empresas como um dos recursos que apenas a Inova-Ria fornece e que distingue esta de outras redes que se limitam a dar apoio jurídico. A Justbit fazia parte da Direção da Inova-Ria na altura em que realizámos o trabalho de campo, por isso, a informação fornecida pelo seu representante permite-nos analisar as ofertas da rede aos seus associados. Uma delas é a oportunidade destes acederem a recursos a preços reduzidos.

A grupUnave encontra na Inova-Ria o estado ideal para o desenvolvimento das empresas que saem da incubadora. O principal benefício é a integração numa associação de grande dimensão, que pode, assim, desenvolver estratégias de intervenção no mercado inacessíveis a uma única empresa, especialmente recém-criada. Este aspeto também destacado pela Choque Virtual. De acordo com o seu representante, a Inova-Ria faz uma gestão ativa que permite que os gestores das empresas associadas possam estar sentados *em quase todos certames internacionais e nacionais*. A Inova-Ria dá *a conhecer as empresas*, e serve [a Choque Virtual] *muito bem a nível de recursos humanos, [fazendo a] pré-seleção*. O executivo informou que nunca teve problemas neste aspeto e que já recorreu *duas ou três vezes para pedir currículos*.

A Metathek *aproveita com regularidade os programas de estágios desenvolvidos pela Inova-Ria*.

A NEC refere que *já subcontrata[ou] trabalho a empresas da rede e também já fornece[u] trabalho para empresas da rede*. A empresa destaca como principais benefícios de integração na Inova-Ria o alcance de soluções ao nível do acesso aos programas no âmbito do QREN e à formação, conforme vimos nos primeiros parágrafos do capítulo sobre os efeitos da Inova-Ria no desempenho das empresas.

Os benefícios obtidos pela Outsoft concentram-se na relação que a empresa possui com a PT Inovação, que é o seu principal cliente. Esta relação permite à empresa aumentar a sua rede de contatos. Conforme referiu noutra âmbito, a empresa beneficia dos programas de seleção e de formação de recursos humanos desenvolvidos pela Direção da Inova-Ria.

4.3.6. Apoio à internacionalização

O apoio à internacionalização é um dos efeitos da inclusão das empresas na Inova-Ria no seu desempenho. A Ericsson saúda a excelência dos esforços da Inova-Ria nesse sentido. A GFI Innovation refere que qualquer um que queira *apostar lá fora passa a ter um braço* [que o ajuda], *ou uma bolha de ar muito importante*. Um dos benefícios é adquirido pela participação em feiras internacionais *num stand partilhado que a Inova-Ria montou*. *No ano anterior* [a empresa esteve] *na Cevic também mais uma vez através da Inova-Ria, que é algo que* [a empresa], *individualmente, não conseguiria[...]*. Estes eventos abriram as portas para desenvolver *uma aplicação para o euromilhões* [para a] *Finlândia*.

A XPath Inc. salienta que, na Inova-Ria *há claramente uma motivação de internacionalização e de complementaridade* da qual beneficia. A VLM Inc. também refere a internacionalização como um dos principais benefícios que adquire pela participação na Inova-Ria. Este ponto também é destacado pela Visabeira, que indica *estas abordagens* como tendo *norteado*[do] a [sua] *entrada na rede*. Da mesma forma, a Choque Virtual revela que a integração na Inova-Ria *lhe permite estar sentada em quase todos certames internacionais*, pois, *dá-lhe a conhecer as empresas*.

À data da nossa investigação de campo (2009), a participação da Exactronic era ainda recente (entrou em Dezembro de 2007). Apesar desta recência, a empresa acredita

que se consegue tirar mais valias do estabelecimento de contatos em feiras internacionais. O seu representante informou que, logo após entrar na rede, *em Fevereiro ou Março fo[ram] a Madrid a uma grande feira de telecomunicações, a maior a nível mundial, pela Inova-Ria. Foi criada uma delegação e [a empresa] particip[ou]. Provavelmente, sozinhos podiam[...] não ter ido, mas é mais fácil aproveitar as oportunidades em parceira com a Inova-Ria. Foi um grupo de empresas da região de Aveiro que conseguiu apresentar um conjunto de produtos, serviços e competências que se fosse só a Exactronic não conseguia apresentar, e isso aumenta o leque e dessa forma [a empresa] acaba[...] por ganhar. Através da Inova-Ria, a Exactronic tem oportunidade de ganhar expressão quer a nível nacional quer a nível internacional. De forma individual, as empresas não conseguiam ter notoriedade e expressão para serem reconhecidas a nível internacional. Juntando os esforços, estas empresas juntas pela Inova-Ria conseguem criar uma imagem de marca e uma conotação positiva das competências que residem nesta área geográfica.*

O executivo da NEC é perentório: *eu diria que se é verdade que Portugal só se safava se apostar numa estratégia de internacionalização então este é o caminho.*

4.3.7. Contribuição para o emprego qualificado

Nos pontos anteriores tivemos oportunidade de analisar os efeitos da pertença à Inova-Ria na sua contribuição para a qualificação dos recursos humanos, nomeadamente através da formação e da organização de programas de estágio. Vimos também que um dos indicadores da eficácia da rede é a criação de emprego qualificado. Neste ponto analisamos a percepção que os atores têm sobre este aspecto no seu desempenho.

O representante da HFA destaca as ações formação organizadas pela Inova-Ria como estratégias que lhe conferem mais-valia. O informante refere que *o principal motivo do aparecimento da Inova-Ria foi criar trabalho e criar mais-valia na região de Aveiro, e isso tem vindo a ser conseguido.*

A VLM Inc. lembra que a Inova-Ria contribui para *a criação e a sustentabilidade de emprego qualificado na região de Aveiro.*

Repetindo a alusão à criação de emprego qualificado como um dos indicadores para medir o desempenho da rede, o executivo da PT Inovação lembra que cerca de 40% dos recursos da rede são provenientes da Universidade de Aveiro e de outras universidades nacionais. O informante realça a estreita relação entre a Inova-Ria e a Universidade de Aveiro neste processo de fixação local dos recursos humanos qualificados.

4.3.8. Angariação de clientes para além da PT Inovação

Ao longo da análise temos vindo a destacar a centralidade da PT Inovação como principal parceiro estratégico das empresas dentro da Inova-Ria. Inicialmente, as outras empresas tinham a PT Inovação como cliente exclusivo. Porém, à medida que a Inova-Ria se foi consolidando, as sinergias entre as empresas atenuaram essa dependência. Esta evolução é focada pelo representante da GFI Innovation. Para o executivo, hoje *há uma dependência muito menor. O núcleo fundador surgiu à volta da PT Inovação, [portanto] é natural que no início houvesse uma dependência maior do que actualmente. Por outro lado, nota-se que cada uma d[as empresas] tem conseguido encontrar algum caminho cá fora. Agora, é óbvio que isso depende de cada uma, e depende das oportunidades e do tempo que cada uma tem.*

Este aspeto também é referido pela Ericsson. De acordo com o seu representante, *a Inova-ria tem crescido bem, de forma sustentada. Há uns anos atrás notava-se que os negócios eram muito ligados à PT Inovação, a Inova-ria era quase a PT Inovação e o resto trabalhava para a PT Inovação. Nos últimos anos isso tem melhorado, as pequenas e médias empresas já conseguem vender para fora da PT Inovação, se calhar ainda não tanto como gostariam, é essa tendência.*

A Versão Integral é uma exceção a esta regra. O seu representante reconhece que *a empresa depende da PT Inovação, portanto não [é] uma empresa sustentada. Em caso da PT Inovação entrar em crise [ela] entra[...] em crise e, reconhecer[...] isso é o primeiro passo para procurar[...] uma solução para esse problema. Para [a empresa] isso é um problema neste momento.* O executivo informou que a estratégia da empresa nos próximos cinco anos seria ter mais clientes para além da PT Inovação. *Um dos grandes objectivos a médio prazo é diminuir bastante a dependência da PT inovação, o*

ideal seria nenhum cliente ter mais de 50% do volume de faturação, esse é o principal objectivo.

A Outsoft também reconhece ter uma grande dependência da PT Inovação, a qual absorve completamente a sua atividade. O seu representante refere que tem *já muitos outros contactos com outras empresas*, mas é muito difícil desenvolver produtos para esses clientes devido à grande exigência na relação com a PT Inovação.

4.3.9. Credibilidade financeira

A credibilidade financeira é um dos efeitos percebidos pelos atores do facto de estarem integrados na Inova-Ria. A UbiWhere informa que, *quanto mais não seja, numa apresentação do historial da empresa a clientes dizer que faz parte de uma Associação que é conhecida a nível nacional e que tem diversas competências que poderão ser vantajosas para eles*. A marca Inova-Ria facilita o reconhecimento das competências da empresa.

A GFI Innovation não é uma empresa com certificação de qualidade, que é uma condição fundamental para concorrer a fundos do QREN. Mas, por estar integrada na Inova-Ria, isso não é um problema, pois, a marca da rede tem certificação e é automaticamente reconhecida como marca de qualidade no âmbito da candidatura a projetos de desenvolvimento.

Na garantia da credibilidade financeira, os parceiros financeiros, isto é, os bancos, poderão ter um papel preponderante. O executivo da PT Inovação refere o caso do Banco Espírito Santo. Atualmente também é associado o Banco Santander Totta. Os bancos ajudam em especial as pequenas empresas. *Embora tenham um bom cliente como a PT Inovação ou como o grupo PT [também] têm muitos outros clientes e as dificuldades financeiras são claras, portanto, o que acabou por acontecer é que quando se arrancou com a associação pensou-se em ter pelo menos uma unidade financeira, um banco que pudesse associar-se à rede para de alguma maneira agilizar e dar algumas condições que permitissem às pequenas empresas terem a capacidade financeira, e quando se fala no campo financeiro é a confiança, é uma empresa que tenha um contrato com a PT Inovação isso é suficiente mesmo que o contrato não esteja*

concretizado para poder ter crédito junto da banca. Portanto este tipo de redes têm necessariamente que ter algum suporte financeiro, ter condições de mercado, é evidente que a banca atua se tiver condições de mercado como todas as outras empresas em termos relativos. É importante dizer que não quer dizer que todas as empresas sejam clientes daquele banco, simplesmente o banco ao associar-se à rede evidentemente também tem a possibilidade de acesso a essas empresas e a possibilidade de as ter como seus clientes e oferecer condições para que essas empresas possam progredir e estar no mercado. Já houve tempos em que acesso ao crédito não tinha qualquer problema e, enfim, com as alterações que acontecem no mercado nem sempre isso é elementar e portanto, associou-se também o Banco Espírito Santo com a ideia de fomentar alguns prémios no âmbito da inovação e algumas bolsas.

A partir destes depoimentos podemos tirar duas ilações importantes. Primeiramente, a integração na rede fornece às empresas uma garantia que pode facilitar o acesso ao crédito. Em segundo lugar o facto de muitas das empresas terem relações privilegiadas com a PT Inovação também lhes permite serem consideradas como clientes seguros para os bancos, em virtude de o estatuto da PT Inovação, reconhecido pela banca, poder funcionar como garantia.

4.3.10. Atração de investimento

A atração do investimento foi abordada unicamente pelo executivo da PT Inovação. As competências nucleares da Inova-Ria são os principais fatores de atração de investimento. Conforme informa Paulo Nordeste, apesar de haver outros locais com competências em tecnologias de informação, a quais *hoje são horizontais a tudo e portanto qualquer área de mercado tem tecnologias de informação associadas*, o que distingue a Inova-Ria *é que para além das tecnologias de informação, pode competir com a elaboração de produtos de telecomunicações e isso é distintivo face a outras áreas nomeadamente no país, ou outras redes no país que também têm telecomunicações, que, simplesmente, não estão tão focadas nesta área, como é o caso do Minho que tem grande potencial no desenvolvimento de software, embora mais ligado ao software industrial do que na área das telecomunicações. Esse é essencialmente o fator distintivo da rede.*

O informante salienta também o facto de a Inova-Ria se estar a consolidar como *infra-estrutura, quer de rede quer humana, que está já a contribuir, e pode contribuir, para que outros pólos de inovação se possam fixar aqui em Aveiro, porque tem um conjunto de recursos que pode prestar serviços a esses novos pólos.*

Devido a estas características, a Inova-Ria está a atrair empresas especializadas noutros setores, nomeadamente, *a Vulcano, do grupo BOSCH, a Martifer, a Portucel... Há um conjunto de outras unidades que não estão na área das telecomunicações mas que estão a jusante dessa área e que podem tirar partido da capacidade e desenvolvimento que existe em Aveiro para o sector das telecomunicações. As redes têm essa característica e acabam por atrair também e dar alguma notoriedade à região para que permita atrair investimento não só na área das telecomunicações que é o foco da rede mas também noutras áreas o que é importante porque essas outras áreas vão ser clientes das empresas que trabalham na Inova-Ria e, isso é fundamental.*

Como vemos, para além dos clientes tradicionais na área das telecomunicações – que são os operadores ou as empresas prestadoras de serviços quer nacionais quer internacionais –, também são atraídos investimentos de empresas cujo *core business* não são as telecomunicações. *Esse é um aspecto bastante importante* – nas palavras do executivo.

A análise dos efeitos das relações de cooperação no desempenho dos atores da Inova-Ria mostra que os efeitos são sentidos de forma diversa pelas organizações (ver Tabela 11).

Tabela 11 – Efeitos das relações de cooperação no desempenho das empresas

Efeito	Atores
Participação em projectos comuns	GFI, Versão Integral, Withus, Justbit, Visabeira, Shortcut, UbiWhere, HFA, grupUNAVE, Matchpoint, Metatheke, PT Inovação, Exactronic, Micro I/O, NEC, P2B
Acesso à formação	GFI, Versão Integral, XPath Inc., VLM Inc., Primarius, PT Inovação, Micro I/O, Dreamlab, NEC, Outsoft
Integração num cluster de inovação e competências	GFI, XPath Inc., VLM Inc., Primarius, HFA, PT Inovação, Exactronic, Outsoft
Aumento das oportunidades de negócio intra e extra Inova-Ria	GFI, Justbit, Visabeira, HFA, Choque Virtual, Adverte, Softi O, PT Inovação, Exactronic, NEC
Obtenção de benefícios sociais e financeiros	GFI, Versão Integral, Withus, Justbit, grupUNAVE, Choque Virtual, Metatheke, NEC, Outsoft
Apoio à internacionalização	Ericsson, GFI, XPath Inc., VLM, Visabeira, Choque Virtual, Exactronic, NEC
Contribuição para o emprego qualificado	HFA, VLM, PT Inovação
Angariação de clientes para além da PT Inovação	GFI, Ericsson, Versão Integral, Outsoft
Aquisição de credibilidade financeira	UbiWhere, GFI, PT Inovação
Atração do investimento	PT Inovação

A participação em projetos conjuntos traduz-se sobretudo no envolvimento dos atores em candidaturas aos fundos do QREN. Há ainda atores que encontram neste tipo de projetos os meios para desenvolverem produtos e serviços e para promoverem a confiança dos mercados, onde se inclui o mercado internacional.

A formação é vista não apenas como um recurso de conhecimento mas também como um meio de acreditação das competências da mão-de-obra e, portanto, como forma de adaptação dos recursos humanos às exigências que o emprego num contexto social e histórico dinâmico põe. A constituição da Inova-Ria como um *cluster* de inovação é uma marca que prestigia a imagem dos atores, que, com estas condições reunidas, poderão aumentar os seus negócios extra-rede e projetar as suas capacidades para o estrangeiro. A credibilidade obtida pelo conjunto destes efeitos é especialmente útil para a obtenção de crédito para o desenvolvimento das empresas.

Com base nesta descrição podemos agora observar quais são os efeitos de rede percebidos por cada um dos atores (ver Tabela 12).

Tabela 12 – Perceção dos efeitos de rede por cada um dos atores

Efeitos	Atores																									
	Adverte	Choque Virtual	Dreamlab	Ericsson	Exactronic	GFI	grupUNAVE	HFA	Justbit	Matchpoint	Metathetke	Micro I/O	NEC	Outsoft	P2B	Primarius	PT Inovação	Shortcut	Soffi O	UbiWhere	Versão Integral	Visabeira	VLM Inc.	Withus	XPath Inc.	
Participação em projectos comuns																										
Acesso à formação																										
Integração num cluster de inovação e competências																										
Aumento de oportunidades de negócio intra/extra rede																										
Obtenção de benefícios sociais e financeiros																										
Apoio à internacionalização																										
Contribuição para o emprego qualificado																										
Angariação de clientes para além da PT Inovação																										
Aquisição de credibilidade financeira																										
Atracção do investimento																										

A partir da tabela podemos ver que a GFI é a empresa que percebe maior número de efeitos devido ao facto de estar associada à Inova-Ria. Esta empresa apenas não observa efeitos na contribuição para o emprego qualificado e a atração de investimento. A PT Inovação é a segunda empresa com mais efeitos identificados. No plano contrário, a Adverte, a Dreamlab, a Matchpoint, a P2B e a Softi O identificam apenas um efeito de rede pelo facto de estarem associadas.

A análise dos efeitos de rede com base nas referências de cada um dos atores vem alterar a hierarquia baseada apenas no valor das referências sem distinção dos atores, conforme foi apresentada anteriormente na Tabela 10. A explicação deve-se ao facto de a análise da soma das referências poder incluir várias referências de uns atores e poucas de outros, enquanto a análise por atores destaca os efeitos baseando-se apenas na sua presença (e não no número de vezes que os referiu). Assim, é natural que a hierarquia apresentada na Tabela 10 não coincida totalmente com a hierarquia apresentada na Tabela 12. Nesta última podemos observar que os efeitos percebidos pelos atores são, hierarquicamente: 1) a participação em projectos comuns (16 atores), 2) o acesso à formação (11 atores), 3) o aumento das oportunidades de negócio intra e extra Inova-Ria (10 atores), 4) a obtenção de benefícios sociais e financeiros (9 atores), 5) a integração num cluster de inovação e competências (8 atores), 6) o apoio à internacionalização (8 atores), 7) a angariação de clientes para além da PT Inovação (4 atores), 8) a aquisição de credibilidade financeira (3 atores), 9) a contribuição para o emprego qualificado (3 atores) e 10) a atracção do investimento (1 ator). As principais alterações na hierarquia dos efeitos de rede percebidos pelos atores encontram-se na mudança dos efeitos “integração num cluster de inovação e competências” do terceiro para o quinto lugar, “angariação de clientes para além da PT Inovação” do oitavo para o sétimo, “aquisição de credibilidade financeira” do nono para o oitavo e da “contribuição para o emprego qualificado” do sétimo para o nono lugar. Como vemos, as mudanças não são significativas, exceto no caso da ultrapassagem do efeito “integração num cluster de inovação e competências” pelos efeitos “aumento das oportunidades de negócio intra e extra Inova-Ria” e “obtenção de benefícios sociais e financeiros” e do efeito “contribuição para o emprego qualificado” pelo efeito “angariação de clientes para além da PT Inovação”.

No cômputo geral, 25 das 28 empresas que compõem a amostra identificaram efeitos de rede pelo facto de estarem associadas na Inova-Ria, equivalendo a 89,2% do

total da amostra. No total, houve 73 referências a efeitos no desempenho, em 250 possíveis, perfazendo a percentagem de 29,2% de frequência de identificação. Podemos considerar esta percentagem baixa. Contudo, devemos considerar igualmente que algumas das empresas ainda estavam expectantes, como é o caso da Matchpoint e da Metatheke.

Conforme vimos, a análise dos efeitos da integração na Inova-Ria no desempenho das empresas está intimamente relacionado com as motivações que levam as mesmas a associar-se. A análise do conteúdo das respostas fornecidas pelos informantes revelou que as motivações para as empresas se associarem são variadas. Hierarquicamente, o que motiva as empresas é a visibilidade e a localização regional (ambas com 27 referências), o facto de a empresa ser (ou ter a intenção de vir a ser) um fornecedor da PT Inovação (25 referências), o acesso à informação (11 referências), o apoio à internacionalização (9 referências), a potenciação de clientes (9 referências), a contribuição para o desenvolvimento das telecomunicações (7 referências) e a contribuição para o desenvolvimento da tecnologia (6 referências).

A análise sugere que o que move as empresas para se associarem à Inova-Ria é essencialmente a projeção que esta permite, a sua implementação num local com características especiais (nomeadamente pela presença da Universidade de Aveiro, grandemente orientada para o desenvolvimento de TICE, e pela localização estratégica no cruzamento de vias num ponto quase central localizado entre Porto, Coimbra e Lisboa) e a intenção – ou a existência – de relações comerciais com a PT Inovação. A contribuição para o desenvolvimento das telecomunicações e da tecnologia não é a principal prioridade das empresas que se associam à Inova-Ria. Num plano intermédio, as empresas procuram associar-se para aceder a informação, para se internacionalizarem e para potenciar clientes. Podemos, assim, identificar três níveis de motivação para as empresas se associarem à Inova-Ria (ver Figura 20 na página seguinte).

A comparação das motivações das empresas para se associarem à Inova-Ria com os efeitos percebidos da sua participação na rede permite-nos aprofundar a análise e compreender melhor a relação entre as expectativas que elas tinham antes de se associarem e a realidade que encontraram depois.

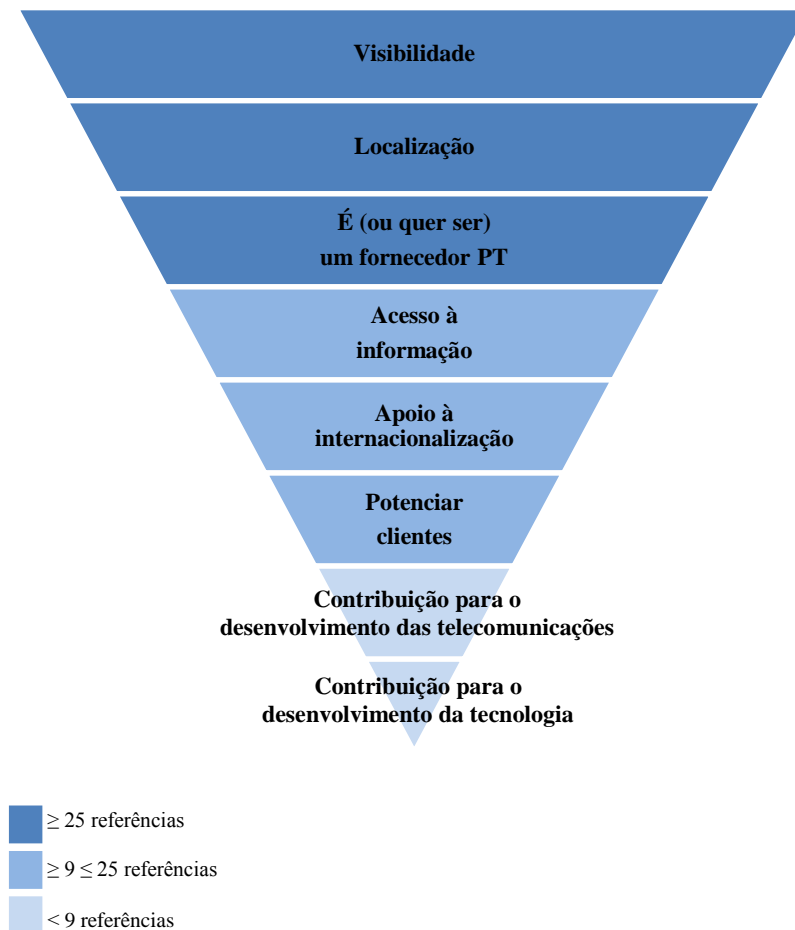


Figura 21 - Níveis motivacionais para as empresas se associarem à Inova-Ria

Seguindo o conselho de Trochim (2001), optámos por analisar as concordâncias através do cruzamento das informações fornecidas pelos informantes.. Na Tabela 13 (ver na página seguinte) podemos ver o nível de concordância entre as motivações para ingressar na rede e os efeitos decorrentes do ingresso na rede, em que “1” assinala concordância e “0” assinala ausência de concordância.

Tabela 13 – Análise da concordância entre as motivações para aceder à rede e os efeitos de rede

Efeitos	Motivações							Total	
	Visibilidade	Localização	Fornecedor PT	Acesso à informação	Apoio à internacionalização	Potenciar clientes	Desenvolvimento das telecomunicações		Desenvolvimento da tecnologia
Participação em projectos comuns	1	1	1	1	1	0	1	1	7
Acesso à formação	0	1	1	1	0	0	1	1	5
Integração num cluster de inovação e competências	1	1	1	0	0	1	1	1	6
Aumento das oportunidades de negócio intra e extra Inova-Ria	1	1	1	1	1	1	0	0	6
Obtenção de benefícios sociais e financeiros	1	0	1	1	1	1	0	0	5
Apoio à internacionalização	1	0	1	1	1	1	1	1	7
Contribuição para o emprego qualificado	0	1	1	1	0	0	1	1	5
Angariação de clientes para além da PT Inovação	1	1	0	1	1	1	0	0	5
Aquisição de credibilidade financeira	1	0	1	1	0	0	1	1	5
Atração do investimento	1	0	1	1	1	1	1	1	7
	8	6	9	9	6	6	7	7	
	Total								

No conjunto, os efeitos de rede corresponderam especialmente às motivações “ser fornecedor da PT Inovação”, e “ter acesso à informação”. A procura de “visibilidade” foi também correspondida com os efeitos encontrados. Na leitura complementar, os dados sugerem que os efeitos “participação em projetos comuns”, “apoio à internacionalização” e “atração do investimento” foram os que mais se adequaram ao conjunto das motivações que moveram os atores para se associarem à Inova-Ria.

No plano contrário, os efeitos percebidos pelos atores adequaram-se menos às motivações “localização”, “apoio à internacionalização” e “potenciação de clientes”. Sob a perspetiva complementar, os efeitos “acesso à formação”, “obtenção de benefícios sociais e financeiros”, “contribuição para o emprego qualificado” e “aquisição de credibilidade financeira” foram os que menos se adequaram ao conjunto

de motivações que os atores tinham previamente. Este desajuste não é, no entanto, significativo, um vez que os valores de concordância situam-se acima do ponto médio, isto é, considerando que houve 8 motivações de base para os atores acederem à Inova-Ria, o valor 5 é claramente positivo, correspondendo a 62,5% do total de referências possível. O desajuste é, portanto, aparente. Se observarmos os valores com atenção constatamos que os mesmos mostram uma boa concordância entre os efeitos de rede no desempenho do atores e as motivações que eles tinham à partida. De facto, no total, o ajustamento entre os efeitos e as motivações é registado com 58 referências em 80 possíveis, correspondendo a 73,75% de concordância.

Para melhor interpretarmos estes valores, transformámos a escala de referências possíveis (situada entre o valor mínimo “0” e o valor máximo “80”) numa escala tipo Likert, dividindo a escala contínua, formada por variáveis numéricas, numa escala de classes, formada por variáveis intervalo. Considerando, assim, a existência de cinco variáveis intervalo, correspondentes à variação da escala de Likert, encontramos valores de variância de 16 em 16 referências, os quais constituem a unidade de medida. As variáveis intervalo são: [0-16[,]17-32[,]33-48[,]49-64[e]65-80]. Atribuindo qualificações a estes valores, a primeira classe corresponderá ao atributo “não satisfeito”, a segunda a “pouco satisfeito”, a terceira a “satisfeito”, a quarta a “bastante satisfeito” e a quinta a “muito satisfeito”.

Com base neste exercício, podemos concluir que os atores da Inova-Ria estão bastante satisfeitos com a adequação dos efeitos de rede às motivações que os levaram a associar-se, pois, a média das referências situa-se em 59, correspondendo, portanto, ao quarto intervalo ([49-64]) da escala de Likert.

Estes resultados poderiam ser suficientes se a nossa análise apenas incidisse nos valores-padrão, isto é, se apenas considerasse o valor das maiorias, como é próprio das investigações do tipo quantitativo. Uma das vantagens do estudo de caso é precisamente ultrapassar a dificuldade da sobrevalorização das maiorias, abrindo espaço para a análise localizada e incisiva. Por esta razão, pensamos que é importante atermo-nos na análise da avaliação que os atores fazem sobre a Inova-Ria. A nossa convicção é que esta análise pode fornecer-nos dados para melhor compreendermos a razão pela qual se verifica um desajuste de cerca de 27% entre as motivações que os atores tinham à partida e os efeitos da sua integração na Inova-Ria. É este o objetivo dos próximos parágrafos.

Questionados sobre a avaliação da gestão da Inova-Ria, onze atores referiram que a mesma foi positiva e nove que poderia ser melhor. Neste último caso, os atores enumeraram os aspetos negativos dos efeitos da rede.

As avaliações positivas foram feitas pela Ericsson, a GFI Innovation, a Versão Integral, a Visabeira, a Withus, a Choque Virtual, a PT Inovação, a Exactronic, a Dreamlab, a NEC e a P2B.

A Ericsson considera a evolução da Inova-Ria excelente *quer ao nível do número de empresas [como] do volume de negócios e das actividades que [se] foram fazendo.*

A GFI Innovation refere que o primeiro objectivo, que era *a afirmação da associação*, foi conseguido. O representante da empresa refere que a Inova-Ria *tem uma coluna grande na economia*, referindo-se ao espaço que lhe é destinado nos jornais, nomeadamente o Público e o Expresso. O objetivo de alargar as competências para além da *inovação da telecomunicação* também foi conseguido, de tal modo que o número de associados quase duplicou nos últimos dois anos (2007-2008). O aumento do número de associados é, para o executivo, *o principal indicador da associação: quantas empresas tem, qual o preço escolhido e quanto factura. Esses indicadores cresceram brutalmente com essa adesão de novos associados. E isso também mostra o reconhecimento que as empresas começaram a ter de associação.* A Associação criou um prémio, com o apoio do BES, para premiar a gestão, estimulando os técnicos a tornarem-se bons gestores. A finalidade era mentalizar os associados para se pensarem primeiramente como empresários e só em segundo lugar como engenheiros.

O representante da Versão Integral informou que não tem havido queixas acerca do funcionamento da rede.

A PT Inovação destaca o facto de as empresas integradas na Inova-Ria irem construindo gradualmente a sua independência em relação à PT Inovação, devido à multiplicação de oportunidades e de contactos que essa integração permite. O aumento de associados também trouxe para a rede empresas com as quais a PT Inovação pode relacionar-se. Vimos já que este é o caso da Ericsson e da Nokia-Siemens.

A Dreamlab salienta o facto de a Inova-Ria ter obtido um estigma devido à centralidade da PT Inovação no processo da sua formação. Porém, acrescenta que esse estigma está gradualmente a diluir-se com a maturação das empresas satélites da PT Inovação, que vão começando a desenvolver estratégias próprias para cujo efeito

contam com a vantagem de ser orientadas dentro de uma rede. O desafio é tornar a Inova-Ria numa rede descentralizada e que seja reconhecida mundialmente como uma marca de qualidade que estimule os contatos e os negócios com o exterior, assumindo-se como centro de excelência na área das telecomunicações, da informação e da tecnologia. Importa atrair clientes do exterior, *alguém que diz “se eu for ali, tenho a certeza que vou ser bem tratado, bem recebido, vão-me resolver o problema” e essa confiança é uma coisa que se vai adquirindo* e a rede pode ainda não estar nessa fase de maturidade. A informante duvida que haja *bons exemplos de empresas [...] capazes de aceitar esses desafios*. A Inova-Ria, *no seu todo, não é assim, ainda não é, não* [se sabe se a rede, caso lhe solicitassem] *um grande projecto, [pudesse] dizer OK. É preciso empresas que se juntem para solucionar um problema. As palavras são muito bonitas, os objectivos, mas, depois, concretizar as coisas é muito difícil, é muito difícil operacionalizar*. O principal limite a esta operacionalização é devido, segundo a informante, ao facto de as empresas direcionarem as suas competências de acordo com a relação que têm com a PT Inovação. De acordo com a representante da Dreamlab, este facto é visível no volume de negócios da rede, no qual, diz, essa relação é determinante. Nas palavras da executiva, *há vida para além da PT Inovação. Há vida aqui dentro sem depender deles*.

O depoimento destas cinco empresas permite-nos perceber como a própria organização da Inova-Ria avalia o seu desempenho, uma vez que todas elas estavam na altura na Direção da rede. A autoavaliação pode provocar algumas dúvidas na nossa análise, por isso, interessa ouvir as opiniões de empresas que não estivessem incluídas na Direção.

A opinião da Withus é uma das que nos permite obter uma avaliação mais objetiva. De acordo com o seu representante, a Inova-Ria tem *feito um bom trabalho. As condições para as empresas têm melhorado de ano para ano. À medida que a Inova-Ria vai crescendo também vai sendo mais possível dar às empresas as melhores condições. Tem havido essa política de crescimento. No primeiro ano aquilo que a gente podia usufruir e tirar partido do facto de pertencer[...] à Inova-Ria era muito menos do que é hoje em dia. O crescimento tem melhorado e cada vez [há] acesso a mais informações e a mais coisas [de] que [se] pode[...] usufruir*.

Para a Visabeira, *há uma equitatividade de oportunidades para todos os membros [e] esse é obviamente o caminho certo*.

A Choque Virtual louva o facto da Inova-Ria ser uma organização ativa. O seu representante salienta que isso é visível pela participação em *quase todos os certames internacionais e nacionais*. A Associação dá a conhecer as empresas [e] *serve[-as] muito bem a nível de recursos humanos*, onde destaca o papel de pré-seleção dos recursos humanos.

Por sua vez, a Exactronic, ressaltando o facto de estar associada há pouco tempo, adianta que, *do ponto de vista qualitativo, a impressão é positiva, seja pelo intercâmbio de contactos seja pela própria promoção que a empresa consegue via Inova-Ria e a participação em feiras e a associação entre associados da Inova-Ria*.

A NEC destaca a evolução da Inova-Ria com *passos seguros*. Segundo o seu representante, *o peso económico da Inova-Ria no seu global tem crescido, o que também por si só já é um indício agregado de valor, e o negócio tem crescido globalmente. A rede de inovação tem pernas para andar. O volume de negócios tem aumentado. Se tem aumentado é porque existe negócio, e, para realizar esse negócio as sinergias provavelmente têm sido muito importantes*. O informante faz um exercício de comparação entre a existência da Inova-Ria e a sua eventual inexistência. Para ele, as diferenças são óbvias e refletem-se essencialmente na possibilidade de as empresas poderem adquirir alguma expressão através da participação em projetos conjuntos, como o *RiaPolis, que vai albergar todas as empresas da Associação*. Isto não [...] *existir[ia] de certeza*. Embora não possa dizer que as *vantagens foram cem por cento*, o informante releva o facto de haver *coisas muito positivas*. Em relação aos objectivos estatutários [...] *estão a ser cumpridos ano a ano a cem por cento, estão a ser seguidos. Há claramente vantagens, as empresas conhecem-se, sabem o que cada uma faz e há uma coisa que é clara, o volume de negócios da Inova-Ria tem aumentado, o volume de vendas tem aumentado. Os negócios em cada uma das empresas aumentou mas também porque também se juntaram mais [...] Há crescimento a dois níveis: ao nível do número de sócios e ao nível do crescimento dos negócios de cada um dos sócios. Fazer uma correlação por causa das sinergias – diz o executivo – eu não me atrevo a fazê-las porque é preciso ter dados, e não sei se alguma vez esse estudo foi feito, também não é fácil fazê-lo. Diria numa primeira instância que a formação é positiva*.

Para o representante da P2B, a Inova-Ria *é bastante bem coordenada*. A Inova-Ria tem *um papel fundamental, neste momento... E é fundamental, porquê? Porque tem trazido muito, tem promovido muito a área das telecomunicações, dos sistemas e tem*

proporcionado [que as empresas] que pertencem à rede possam colaborar entre elas e desenvolver novos projectos nas mais diversas áreas. [Isso] é fundamental e foi uma ideia excelente, quando surgiu esta associação, portanto isso só trouxe benefícios para a região e para as empresas que começaram a crescer um bocadinho também dentro da Inova-Ria. As parcerias que foram criadas através da Inova-Ria foram benéficas para todos.

A avaliação dos efeitos da Inova-Ria não se limita aos seus aspetos positivos. Há empresas que salientam aspetos que poderiam ser melhorados. Entre elas estão a GFI Innovation, a Versão Integral, a Justbit, a UbiWhere, a Primarius, a HFA, a Onda Vídeo, a Dreamlab e a Outsoft.

A GFI Innovation lamenta não se ter avançado com alguns projetos de formação. Também refere que poderia ter sido mais ativa e que, embora o desempenho da rede tenha sido bom, não foi contudo excelente. *Por exemplo um dos pontos em que deveria ajudar mais era em tentar criar mais negócios, pois, nesta rede, as empresas têm vários contactos e poderia criar-se aqui uma rede de lobbies, isto não é no mau sentido é no sentido de “eu conheço esta pessoa, tu conheces aquela, eu tenho aqui esta empresa tu tens aquela”... Mesmo fora da rede poderia tentar-se criar mais negócio e a Inova-Ria deveria ter um papel mais activo, poderia ser mais angariadora ou geradora de negócios fora da rede.*

O representante da Versão Integral refere que deviam existir alguns serviços na Inova-Ria que não existem *como suporte jurídico, suporte mesmo contabilístico e financeiro. Portanto se existisse já algum esquema montado nem que fosse com uma empresa ou várias empresas em que pudessem organizar isso, seria um grande contributo para o crescimento das empresas.*

Por seu lado, a Justbit critica o facto de *90% ou 95% das ações de formação promovidas na rede serem só sobre software*. Apesar de, anualmente, os associados proporem várias ações de formação que “fogem do software”, a Inova-Ria não as consegue providenciar. Este aspeto prende-se com o facto de serem *poucas as empresas que não são de software*, e, por isso, compreende-se que seja *difícil arranjar formação e informação sobre o resto das áreas dos associados*. A frustração do informante da Justbit também se justifica pelo facto de, tendo solicitado alguns serviços à Direção da rede, não ter *obtido resposta*. A Justbit frisa o aspeto de as empresas cujas competências nucleares não passam pelo desenvolvimento de software se sentirem um pouco

abandonadas. A estratégia passa pela presença na assembleia e em outras reuniões da Inova-Ria, *para ver se eles se viram para o resto das empresas*. A viragem quase exclusiva para o software é a principal crítica que o informante faz à gestão da Inova-Ria. Ele toca numa questão importante: as empresas representadas na Direção da Inova-Ria têm competências nucleares na área do software. Este ponto pode justificar o facto de a Direção ter dificuldades tanto no fornecimento da formação necessária às empresas fora desse *core business* como no fornecimento de serviços. Apesar destas falhas, o executivo considera que a Inova-Ria *está no bom caminho e dentro de pouco tempo vamos ver a Inova-Ria numa perspectiva completamente diferente, muito melhor do que o que é agora. Ou seja, muitos mais projectos, muito mais empenho em divulgar as empresas, em arranjar projectos para as empresas e em inovação*.

Para o representante da UbiWhere, as relações entre os associados são limitadas ao âmbito das parcerias conjuntas em projetos. O informante lamenta que a Inova-Ria não promova o aumento do conhecimento entre as empresas suas associadas. Esta crítica assenta no facto de, segundo ele, a Inova-Ria centrar-se *nas relações entre as empresas e a PT Inovação*. Nas suas palavras, *se formos ver, a Inova-Ria é uma rede de inovação, tem as competências todas da inovação, mas, o facto é que, a meu ver, a inovação é criada com o único alvo PT Inovação, não é a Inova-Ria a criar inovação por si*. A principal crítica do executivo é a deficiência na comunicação. A crítica dirige-se à Direção, a qual é acusada de não fomentar o equilíbrio entre as empresas nos processos de tomada de decisão, pois, *existem as pessoas que decidem e aquelas que decidem menos, e neste momento quem tiver uma proximidade com as que decidem serão aqueles que têm acesso à informação*. Esta tendência é veementemente reprovada pelo informante, o qual acrescenta que as empresas dominantes podem viciar os processos de decisão e não evitar os conflitos de interesses. Conforme ele refere, *por vezes vendem mais os seus próprios interesses. Isto é, as pessoas da Direcção acumulam cargos de empresas deles. O que poderá muitas vezes acontecer é eles conjugarem os factores. Já que são presidentes executivos da Inova-Ria poderão muito bem direccionar o barco para aquilo que lhes interessa*.

As críticas da UbiWhere são de algum modo partilhadas pela HFA. Segundo o seu representante, *a Inova-Ria está muito virada para dentro. A Direcção não participa, não partilha as coisas... não faz uma promoção da própria Inova-Ria perante os associados. Nós somos capazes de tentar fazer dois almoços durante a semana mas*

*esses almoços, eles servem para discutir, entre aspas, o sexo dos anjos, não se avançou. Ir lá ou não ir... às vezes mais valia não ter ido. Não há assim um fio condutor, nem uma estratégia da própria Direcção para promover as coisas. Não se pode dizer que estão a fazer um mau trabalho mas eu não sei o que é que eles andam a fazer. O que eu sei é que, a visibilidade e o peso da Inova-Ria, não conheço, não sei sequer se existe. Às vezes nós perguntamos, mas porque é que somos sócios? Nós pagamos 500 euros de quota por mês e o que é que recebemos em troca? Por isso às vezes somos críticos porque realmente se andam a fazer alguma coisa nós não sabemos. Poucas vezes vemos a Inova-Ria nas notícias, acontecem coisas importantes a nível nacional e internacional na área da tecnologia e nunca vi a Inova-Ria a tomar uma decisão, uma palavra a dizer: “olha, sobre isto a gente faz isto ou sobre aquilo achamos isto ou achamos aquilo”. Nada! Sai o jornal de Aveiro uma vez por mês, tem uma página sobre empresas da Inova-Ria claro, mas para isso tínhamos nós também alugado uma página e fazíamos isso. Quer dizer, não há um trabalho consistente de promoção. O informante critica a falta de iniciativas de aplicação real das competências dos seus associados no contexto social local. As suas palavras demonstram incompreensão neste aspeto: *porque é que não há experiências? Ou seja, nós tendo aqui uma Inova-Ria, a Inova-Ria podia pegar nas empresas e assim. “Ok meus amigos agora vamos por as vossas tecnologias aqui a funcionar na região. Vamos aqui à Misericórdia, um sector do Hospital, uma Câmara, vamos lá aplicar isto. A Inova-Ria vai tentar financiar isso ou vai arranjar maneira de promover isso. Não é de uma empresa, é de todas. Cada uma pode entrar com um projecto, pode ser a tecnologia nova XPTO, OK, vamos implementá-la em Aveiro. Vamos pôr aí os cidadãos. Meus amigos, isto é teste, se falhar já sabem que estamos em teste”*. Toda a gente há-de testar a tecnologia e a Inova-Ria começa a ter visibilidade. O informante resume que *gostava que a Inova-Ria fosse mais interventiva na sociedade*.*

O representante da Primarius também destaca esta aparente inatividade da Inova-Ria. Ele tem a ideia que a atividade da Inova-Ria é menos expressiva do que anteriormente.

Por sua vez, a Onda Vídeo reclama do pouco conhecimento que a sociedade tem sobre a missão e as características da Inova-Ria. Criticando o facto de, normalmente, *[se] produzirem pequenas coisas para uma empresa muito grande*. Lembra também que a Inova-Ria tem uma missão social, *que é importante dar a conhecer*. No caso das

pequenas empresas, é-lhes difícil estar presentes em eventos internacionais. Por isso, justifica-se que elas tenham mais apoio nesse campo.

Como foi referido, a Dreamlab é uma das empresas que fazia parte da Direção da Inova-Ria no biénio 2007-2008. A sua representante admite que *houve algumas coisas que não consegui[ram] com a grandeza que gostariam[...]*. Uma das causas desta limitação deve-se ao facto de terem entrado na Associação muitas empresas, o que dificultou o estabelecimento de relações. A informante queixa-se do pouco envolvimento dos associados na missão da Inova-Ria. O grande desafio da Direção da altura, segundo a Dreamlab, era *conseguir que as pessoas respond[essem], que [houvesse], de facto, uma ligação maior entre os associados e a Associação. Era preciso que se arranjassem formas de que as pessoas fossem mais participativas e de não resumir o ser associado ao pagamento de uma quota ou ir ao jantar de Natal. Esse é o grande desafio, conseguir envolver as pessoas na associação é o maior desafio da Inova-Ria se calhar de todas as associações.*

Finalmente, a Outsoft parece dar razão às críticas anteriores de falta de comunicação e de ligação entre os associados e a Direção da Inova-Ria. Segundo o seu representante, *tirando a PT Inovação, com quem a [empresa] trabalha mais, com os restantes não [há relação]*. O informante *não fa[z] ideia quais são as competências que essas outras empresas poderão fornecer, porque de momento não existe uma partilha de conhecimentos com as restantes empresas.*

A avaliação feita pelos atores sobre a gestão da Inova-Ria mostra que esta é inseparável dos efeitos da integração na rede no desempenho das empresas associadas. Esta avaliação é, para nós, preciosa, pois, ajuda a compreender a razão por que houve uma percentagem baixa de identificações dos efeitos da rede no desempenho das empresas, tal como ficou patente na Tabela 12, apresentada anteriormente. Este aspeto alerta-nos para uma questão metodológica importante: o estudo dos efeitos da integração em rede no desempenho das empresas aí integradas deve investigar também os efeitos negativos. Eventualmente, esta é a justificação do facto de a percentagem de identificação dos efeitos ter sido baixa. De facto, seis empresas focaram a sua avaliação apenas nos efeitos negativos. A análise da avaliação da gestão da rede permite-nos incluir essas críticas, as quais fornecem indicadores importantes para discutirmos os

efeitos das relações de cooperação no desempenho das empresas associadas à Inova-Ria.

A Tabela 14 sintetiza a avaliação da gestão da Inova-Ria por parte dos atores.

Tabela 14 – Avaliação dos efeitos da Inova-Ria no desempenho dos atores

Atores	Pontos positivos	Pontos negativos	
Ericsson	<ul style="list-style-type: none"> • Evolução excelente 		
GFI Innovation	<ul style="list-style-type: none"> • Afirmação da associação • Aumento da rede 	<ul style="list-style-type: none"> • Projetos de formação não implementados • Ação limitada (reduzida angariação) 	
Versão Integral	<ul style="list-style-type: none"> • Bom funcionamento 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de serviços jurídicos, contabilísticos e financeiros. 	
Withus	<ul style="list-style-type: none"> • Melhoria gradual das condições para as empresas • Mais acesso a informação 		
Visabeira	<ul style="list-style-type: none"> • Equitatividade de oportunidades 		
Choque Virtual	<ul style="list-style-type: none"> • Organização ativa • Projeção internacional • Apoio no recrutamentos 		
PT Inovação	<ul style="list-style-type: none"> • Independência gradual das empresas em relação à PT 		
Exactronic	<ul style="list-style-type: none"> • Intercâmbio de contactos • Promoção da empresa 		
Dreamlab	<ul style="list-style-type: none"> • Diluição do estigma de centralismo 		<ul style="list-style-type: none"> • Pouco envolvimento dos associados
NEC	<ul style="list-style-type: none"> • Evolução com passos seguros • Aumento do volume de negócios • Sinergias 		
P2B	<ul style="list-style-type: none"> • Promoção da área das telecomunicações e dos sistemas • Parcerias 		
Justbit		<ul style="list-style-type: none"> • Oferta de formação limitada • Problemas de comunicação • Centralização de competências 	
UbiWhere		<ul style="list-style-type: none"> • Relações limitadas entre associados • Centralização das relações • Peso desigual nos processos de decisão • Conflito de interesses 	
HFA		<ul style="list-style-type: none"> • Falta de comunicação da Direção com os associados • Promoção deficiente 	
Primarius		<ul style="list-style-type: none"> • Inatividade 	
Onda Vídeo		<ul style="list-style-type: none"> • Pouca promoção • Pouco apoio às PME's 	
Outsoft		<ul style="list-style-type: none"> • Falta de comunicação da Direção com os associados • Desconhecimento entre atores 	

Podemos ver que a avaliação varia, e é possível destacar uma clivagem entre os atores a esse respeito. Podemos ver que há atores que avaliam apenas positivamente

(Ericsson, Withus, Visabeira, Choque Virtual, PT Inovação, Exactronic, NEC e P2B). Destas empresas, a Ericsson e a PT Inovação faziam parte da Direção. Considerando que estes atores estão a fazer uma autoavaliação, em que é difícil haver objetividade, temos, portanto, seis empresas a fazer heteroavaliação que apenas referem pontos positivos. Em contraponto, há igualmente seis empresas que avaliam negativamente a gestão da Inova-Ria (Justbit, UbiWhere, HFA, Primarius, Onda Vídeo e Outsoft). Nenhuma delas faz parte da Direção da Inova-Ria. Se limitarmos os avaliadores aos atores não incluídos na Direção da Inova-Ria encontramos, assim, um empate. Entre os dois extremos temos três empresas (GFI Innovation, Versão Integral e Dreamlab), as quais referem aspetos positivos e aspetos negativos, e todas faziam parte da Direção da Inova-Ria.

As dezanove referências positivas podem ser articuladas numa única ideia: a rede é ativa, funciona bem, tem evoluído e tem aumentado a sua dimensão, afirmando-se no exterior, inclusive no estrangeiro, e tem melhorado gradualmente as condições para as empresas que a constituem, nomeadamente, promovendo a área das telecomunicações e dos sistemas e as próprias empresas, informando-as, apoiando-as no recrutamento dos recursos humanos e explorando novos contatos para o estabelecimento de parcerias, permitindo-lhes diminuir a sua dependência em relação à PT Inovação. As palavras-chave desta ideia são: 1) aumento (de dimensão), 2) afirmação (no exterior e no estrangeiro), 3) promoção (da área tecnológica e das empresas), 4) informação (aos atores), 5) apoio (no recrutamento), 6) exploração (de contatos), e 7) diminuição (do centralismo).

Por sua vez, as dezoito referências negativas podem ser articuladas na seguinte ideia: a rede tem uma ação limitada, em especial na angariação de contatos e clientes, tendo uma política de promoção deficiente; tem também uma oferta formativa limitada e especializada no seu *core business*, não dá apoio a nível jurídico, contabilístico e financeiro, envolve pouco os associados, nomeadamente nos processos decisórios, os quais podem ser influenciados pelos interesses dos decisores, centralizando, assim, as competências e as relações mostrando ter um défice comunicativo com os associados que não se conhecem entre eles na generalidade, o que resulta num apoio reduzido em especial às pequenas empresas. As palavras-chave desta ideia são: 1) inatividade, 2) défice (de comunicação, de promoção e angariação de contatos e clientes, de formação, de envolvimento dos associados, de apoio às pequenas empresas), 3) falta (de apoio ao

nível jurídico, contabilístico e financeiro), 4) conflito (de interesses), 5) centralização (dos processos de tomada de decisão).

A análise das categorias lexicais referidas na avaliação do desempenho da Inova-Ria por parte dos atores permite destacar um antagonismo estrutural entre duas partes. Para facilitar a leitura da oposição estrutural optámos por representar num quadro as qualificações em oposição (ver Tabela 15).

Tabela 15 – Análise estrutural da avaliação da Inova-Ria

Pólo positivo	Pólo negativo
Ação	Inação
Formação	Falta de formação fora do <i>core business</i>
Afirmação da rede	Falta de afirmação da rede
Promoção da rede	Falta de promoção da rede
Informação aos atores	Falta de comunicação
Exploração de contatos	Falta de exploração de contatos
Apoio no recrutamento	Falta de apoio jurídico, contabilístico e financeiro
Diminuição da centralização	Centralização

Como podemos ver, as estruturas opositivas remetem para a existência de tensões no contexto interno da Inova-Ria. Esta informação é importante para podermos refletir sobre o nosso objeto de estudo. Com efeito, a tensionalidade entre estas duas posições sugere que as relações entre os atores integrados na Inova-Ria não são desenvolvidas em pleno, devido aos problemas que se geram na comunicação entre eles e que podem ter origem na política interna da rede. As indicações fornecidas pela avaliação do desempenho da rede sustentam a hipótese da existência de disfunções na sua estrutura. Algumas destas disfunções, como a centralização dos processos decisórios, radicam na história da Inova-Ria, dentro da qual a PT Inovação desempenhou lugar de destaque. Neste caso, é importante notar que podemos estar perante uma espécie de cisma entre a estratégia de rede, marcada pela fusão da história local com a cultura organizacional da PT Inovação, e as *network pictures* (cf. Ford et al., 2003; Henneberg et al., 2004), isto é, as visões particulares sobre a rede elaboradas pelos novos atores. Esta diferença pode ser fulcral para compreendermos características como a centralização dos processos de decisão e a gestão “virada para dentro” referida pelos atores mais recentemente associados à Inova-Ria. Estes aspetos serão discutidos no próximo capítulo.

5. Discussão

A metodologia de recolha e de análise dos dados mostrou ser eficaz no cumprimento dos objetivos do estudo. Através dela 1) caracterizámos a Inova-Ria, 2) analisámos as relações que a rede tem com o exterior (nível macro) e as relações de cooperação estabelecidas no seu interior entre as organizações (nível meso) e entre os indivíduos (nível micro), mostrando-nos os tipos de atividades (de transferência e de transformação) desenvolvidas entre os atores, as modalidades de vinculação (social e económica) criadas pelas relações e os recursos trocados (de conhecimento, de serviços e de produtos), e 3) analisámos os efeitos de rede no desempenho dos atores, mostrando a divergência de opiniões a esse respeito.

Neste capítulo, discutimos os resultados encontrados. Num primeiro momento, começamos por enquadrar a discussão no contexto da análise dos efeitos da integração em rede no desempenho dos atores, destacando a nossa perspetiva sobre este problema. Num segundo momento, confrontamos essa perspetiva com os resultados encontrados, discutindo sobre a sua implicação. Finalmente, testamos as proposições apresentadas no início do trabalho.

Conforme lembra Gulati (1998) os efeitos da integração nas redes no desempenho das alianças e das empresas não são fáceis de medir. Conforme vimos na parte final do capítulo anterior, e contrariamente ao que foi adiantado pelo representante da PT Inovação, a medição desses efeitos através de indicadores como o aumento da rede e o aumento do volume de negócios não nos permite afirmar claramente a existência de efeitos positivos da integração na rede no desempenho das empresas. Isto, pode dever-se a dois factores: o volume de negócios referido pelo informante é relativo à Inova-Ria na sua globalidade e esse aumento pode ter origem numa evolução organizacional natural ao longo do tempo. Como se sabe, as empresas evoluem no tempo e tendem a amadurecer os seus sistemas de gestão e de produção, por isso, a relação de dependência entre essa evolução e a integração numa rede não pode ser medida apenas com recurso a indicadores gerais sem que se acautele a implicação do tempo nessa evolução. Devido à dinâmica dos contextos históricos e socioeconómicos, não é possível determinar se o

desempenho de uma empresa depende das relações que cria dentro da rede ou se, por outro lado, depende de conjunturas contextuais. Como não é possível comparar o desempenho da mesma empresa estando ela, em simultâneo, dentro e fora da rede, não podemos afirmar que o aumento do volume de negócios de dada empresa tenha uma relação direta com o facto de se integrar numa rede. Esse aumento pode até ter maior relação com os contextos referidos do que com as características das relações que essa empresa mantém com outras empresas. Como forma de ultrapassar este obstáculo, o trabalho de avaliação dos efeitos da integração nas redes no desempenho das empresas tem adotado a aliança como unidade de análise e não a organização, pois, o desempenho da aliança desenvolve-se sempre no contexto de uma relação. Porém, no estudo do desempenho das alianças surge o mesmo problema. O facto de as alianças, enquanto coparticipações, estarem igualmente constringidas pelos contextos remete novamente para a questão da sua dependência das conjunturas históricas e socioeconómicas. Talvez seja por causa desta dificuldade que os autores que estudam os efeitos das alianças entre empresas não selecionem o aumento do volume de negócios como indicador do seu sucesso, mas sim a “esperança de vida” da aliança (cf. Kanter, 1989; Bleeke e Ernst, 1991, citados por Gulati, 1998). Mas, suportar o estudo dos efeitos da integração em rede no desempenho das alianças na “esperança de vida” destas pode induzir em erro, pois, o *terminus* de uma aliança pode ser uma característica normal. As relações entre atores podem limitar-se à coparticipação num projeto muito específico e limitado no tempo. Neste caso, o fim de uma relação de cooperação pode até indicar sucesso, como Gomes-Casseres (1987) bem assinalou. Sendo assim, a pergunta formulada por este mesmo autor mantém-se: o que é que determina o valor que uma empresa pode de facto apropriar da participação numa rede? (Gomes-Casseres, 2003, p. 332). As respostas a esta pergunta refletem uma nova divisão: ou a posição das empresas na rede molda o seu poder sobre as outras empresas, ou as vantagens competitivas que as empresas obtêm da rede dependem da sua disponibilidade em acrescentar recursos à relação (Gomes-Casseres, 2003, p. 332). Estas respostas remetem para as questões da posição e da identidade das empresas na rede, isto é, para as características estruturais da rede e para capacidade da empresa em obter vantagens competitivas através das relações que cria e mantém com as outras empresas que constituem a rede. Por outras palavras, os efeitos do desempenho da integração nas redes dependem da relação entre a estrutura e a agência, da rede e do ator, da estratégia geral da rede e das teorias de rede particulares. A medida dos efeitos da rede no desempenho dos atores continua a desafiar os

investigadores, e não há um modelo perfeitamente capaz para os analisar (Gomes-Casseres, 2003). A razão desta dificuldade pode estar na incapacidade de os modelos teóricos “não tomarem em conta as diferenças do carácter organizacional das diferentes unidades, sejam elas redes ou empresas” (Gomes-Casseres, 2003, p. 333).

No sentido de ultrapassar esta lacuna, a nossa estratégia de análise combina a descrição estrutural da Inova-Ria com a gestão das expectativas dos atores. Partimos do pressuposto que a diferença entre os resultados obtidos com a integração na rede e as expectativas que os atores tinham acerca dessa integração define o seu grau de satisfação com a integração na rede. Trata-se de um pressuposto proveniente da psicologia e que se apoia na avaliação da diferença entre o estatuto sonhado – ou posição – pelos indivíduos (neste caso atores ou empresas) e o estatuto – ou posição – adquirido (onde interferem os constrangimentos exteriores aos atores). Sigmund Freud encontrava nesta diferença os motivos para o surgimento da angústia. No nosso caso, esta diferença revela o grau de satisfação/insatisfação dos atores com a sua integração na rede. Uma das razões da negligência dos aspetos psicológicos (e.g. motivações, expectativas e atribuições) no estudo das redes é a excessiva atenção dada à estrutura. Os estudos têm sobrevalorizado a estrutura (cf. Granovetter, 1985; Bamford et al., 2003) e ignorado os fatores psicológicos (Kilduff e Brass, 2010) e agenciais (Emirbayer e Goodwin, 1994) que movem os atores dentro das redes. No presente estudo tentamos incluir os fatores psicológicos no conjunto de indicadores de avaliação dos efeitos da integração em redes no desempenho das empresas. É aqui que se encontra a originalidade do nosso trabalho. Conforme vimos no capítulo anterior, tanto as características estruturais da Inova-Ria como as características dos atores foram confrontadas através da avaliação da gestão da rede, medida pela relação entre as expectativas dos atores e os resultados que obtiveram.

O trabalho de Ritter (1999) sobre a eficácia das redes industriais ou de negócios articula estas duas dimensões (estrutura e agência) no pressuposto segundo o qual as relações interorganizações contribuem para o desempenho das empresas. Ritter (1999) não assume previamente que este desempenho é positivo, mas deixa entender que a associação das empresas às redes é o culminar de uma decisão onde elas concluem ser exetável adquirirem vantagens competitivas por via dessa associação. Para Ritter (1999), o desempenho das empresas integradas em rede depende de cinco fatores: as características da rede como um todo, as características das relações e interações em que a empresa está envolvida, as características dos parceiros envolvidos nessas relações e

interações, as características das conexões estabelecidas nessas relações e interações, e as características da posição da empresa na rede. A análise dos resultados obtidos no presente estudo abrange este conjunto de fatores e acrescenta-lhe a relação entre os efeitos de rede no desempenho das empresas e as motivações e expectativas que os atores tinham à partida. Fazendo a ponte entre o plano descritivo, sobre o qual os fatores enumerados por Ritter (1999) incidem, e o plano analítico, fornecido pela avaliação da gestão da Inova-Ria por parte dos atores, integramos nesta discussão tanto os fatores estruturais como os fatores agenciais que influenciam o desempenho dos atores incluídos na rede. Os resultados desta ligação permitiram-nos compreender (e.g. *verstehen*) melhor as peculiaridades dos efeitos das relações de cooperação no desempenho das empresas.

Criada recentemente (Julho de 2003), a rede Inova-Ria tem, contudo, as raízes mergulhadas nas relações originais entre a precursora da PT Inovação e a Universidade de Aveiro, que remontam ao início dos anos 70 do século XX. No vídeo de apresentação da rede (<http://www.inova-ria.pt/inovaria/apresentacao.asp>) são focados dois aspetos concomitantes: a implantação na região de Aveiro e a relação com a Universidade de Aveiro. A implantação regional introduz a cultura e a política locais no cenário da sua criação, desenhando-se um triângulo sinérgico que veio a ser determinante da missão da rede. A íntima ligação entre a Inova-Ria, a Universidade de Aveiro e a Câmara Municipal de Aveiro é o efeito mais visível desta contextualização. Com atribuições diferentes, qualquer destas instituições pode desenvolver ideias para projetos tomando a contribuição das outras como referência. O denominador comum nesta coparticipação é a canalização dos fundos do QREN. A combinação da estratégia de facilitação de implementação geográfica dos projetos, da aquisição de financiamento, do fornecimento de recursos humanos e da capacidade operativa resulta em parcerias que marcam de sobremaneira as atividades da Inova-Ria. O contexto externo de implantação da Inova-Ria define em grande medida, portanto, o tipo de relações que a rede tem com a envolvente.

A estrutura interna da rede é constrangida pelos factores envolvidos nessas relações, nomeadamente, pela coparticipação em projetos conjuntos integrados em programas financiados no âmbito do QREN.

Os dados obtidos sobre as relações internas da Inova-Ria permitem-nos responder à primeira pergunta formulada no nosso estudo, a lembrar, “como se caracterizam as

estratégias de cooperação entre as empresas de base tecnológica relacionadas em rede?”. Os dados sugerem que a nível interno, a Inova-Ria é caracterizada pela posição destacada da PT Inovação, a qual é o elemento dinamizador da rede, tendo mesmo motivado a sua criação, em resultado do seu poder em atrair empresas mais pequenas movidas pela expectativa de serem suas fornecedoras. A ancoragem das empresas mais pequenas na PT Inovação é uma das características mais destacadas da estrutura relacional entre os atores. Os principais recursos trocados nas relações são humanos, financeiros, *know-how*, produtos e serviços. As atividades são predominantemente baseadas na transferência destes recursos. Os atores estabelecem relações externas formais sobretudo a nível inter-organizacional, nomeadamente com a Universidade de Aveiro. As relações internas são principalmente do tipo informal e envolvem indivíduos. Estas relações são maioritariamente apoiadas em atividades de transferência de recursos, havendo uma minoria de atividades de transformação.

Como consequência do privilégio das conexões com a PT Inovação, a rede revela uma reduzida complexidade. Com efeito, são raros os atores que mantêm relações diretas com outros atores para além da PT Inovação. A análise das relações identificou apenas três díades entre atores de menores dimensões. Nas relações entre organizações interferem elementos competitivos que transpõem a natureza cooperativa que marca as relações indivíduo-indivíduo. Por esta razão, as relações organização-organização são refletidas na criação de vínculos económicos, enquanto que as relações indivíduo-indivíduo e indivíduo-organização criam essencialmente vínculos sociais. Devido ao carácter económico dos vínculos entre as organizações, as relações entre estas tendem a adquirir gradualmente uma componente formal. Os vínculos técnicos, logísticos, informativos, administrativos, legais e temporais daqui resultantes são suportados por vínculos económicos estabelecidos entre as empresas a partir do estabelecimento de vínculos sociais fortes.

Os dados obtidos também nos forneceram informação para sustentarmos a resposta à segunda pergunta proposta no início, a lembrar, “quais as vantagens competitivas percebidas pelos atores que resultam dessas estratégias?”.

Os dados permitiram identificar dez efeitos das relações de cooperação no desempenho das empresas, por esta ordem de importância: a participação em projectos comuns, o acesso à formação, a integração num cluster de inovação e competências, o aumento das oportunidades de negócio intra e extra Inova-Ria, a obtenção de benefícios

sociais e financeiros, o apoio à internacionalização, a contribuição para o emprego qualificado, a angariação de clientes para além da PT Inovação, a aquisição de credibilidade financeira, e a atracção do investimento. Dos 28 atores que constituem a amostra, 25 referiram haver efeitos positivos no desempenho resultantes da sua associação à Inova-Ria. Os efeitos obtidos revelaram ir de encontro às motivações dos atores para se associarem à rede. Este ajustamento revela que a rede teve efeitos benéficos no desempenho das empresas, nomeadamente, e por ordem decrescente: proporcionando-lhes visibilidade, impacto regional, estabelecimento de relações de transferência e de transformação com a PT Inovação, acesso à informação, apoio à internacionalização, apoio à potenciação de clientes, possibilidade de contribuírem para o desenvolvimento das telecomunicações e da tecnologia. No geral, os atores mostraram estar bastante satisfeitos com os efeitos da sua associação à Inova-Ria no desempenho das suas empresas. Este ajustamento mostra como é que as relações entre as empresas integradas na Inova-Ria resultam em vantagens competitivas, que foi a questão levantada na pergunta de partida do nosso trabalho. Porém, apenas mostra uma face do problema da aquisição de vantagens competitivas por parte dos atores integrados na Inova-Ria. Esta constatação provoca a emergência de uma nova proposição para além das que foram enumeradas no início: *o estudo dos efeitos das relações de cooperação no desempenho das empresas integradas em rede não se pode limitar aos aspetos positivos.*

Efetivamente, o número de referências aos efeitos positivos no desempenho das empresas proporcionados pela integração na rede constituem menos de um terço do total de referências possível. Este reduzido número de referências pode ser explicado em parte pela avaliação da gestão da rede realizada pelos atores. Os resultados dessa avaliação mostram que há tantos pareceres negativos como positivos acerca da gestão da rede. As avaliações negativas são referidas, em especial, pelos atores de menores dimensões. Estes atores acusam a gestão da Inova-Ria de ser relativamente inativa – em especial na sua função angariadora – limitada ao *core business* das principais empresas, ineficaz na resolução de défices de formação fora desse *core* e de problemas administrativos das empresas, pouco mobilizadora e centralizada nos seus processos de decisão. A comparação entre os efeitos positivos e os impedimentos à sua potenciação mostrou evidências da existência de tensionalidades entre aqueles que consideram que

os efeitos positivos são devidamente potenciados e aqueles que acham que não o são e que isso limita a aquisição de vantagens competitivas.

Da análise dos resultados destacamos algumas referências que remetem para características determinantes do desempenho das empresas integradas na Inova-Ria que merecem atenção especial: 1) as relações da rede com a envolvente, 2) a centralidade da PT Inovação na rede, 3) a relação efeitos de integração na rede – motivações para a integração na rede, e 4) a avaliação do projeto Inova-Ria pelos atores.

As relações da rede com a envolvente são em grande medida influenciadas pela história local. Nesta história, a PT Inovação desempenhou um papel importante a marcou indelevelmente o percurso desde a formação da Universidade de Aveiro até à criação da Inova-Ria. Esta particularidade liga intimamente a Inova-Ria à região de Aveiro, comprovando que a geografia é um fator importante na criação da rede. A adequação ao contexto é um dos pressupostos da eficácia organizacional, conforme lembraram Håkansson e Snehota (2006 [1989], p. 267). E, também em conformidade com o que estes autores dizem, essa adequação tem mostrado comportar-se como um processo social. A criação da Inova-Ria mostra na perfeição os dois tipos de cooptação enumerados em primeira mão por Selznick (1949), isto é, a criação de alianças (cf. Gulati e Gargiulo, 1999) e a participação em intervenções políticas (cf. Schuler et al., 2001). O nosso estudo mostrou em traços largos as estratégias de cooptação da Inova-Ria, nomeadamente, pela sua articulação com a Universidade de Aveiro no âmbito da formação e do desenvolvimento de *know-how* e pela integração em projetos de desenvolvimento preconizados pela Câmara Municipal de Aveiro ou pelo envolvimento no desenvolvimento estratégico regional (onde se incluem outras autarquias e a Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Centro) como forma de atrair fundos públicos. Neste contexto, podemos considerar este triângulo como um sistema de inovação regional (cf. Doloreux e Parto, 2005). A íntima ligação entre a Inova-Ria, a Universidade de Aveiro e a Câmara Municipal de Aveiro confirma a tese de Roe (1997), segundo a qual a governância corporativa e a política co-evoluem. Belloc e Pagano (2008) referem que esta coevolução é potenciada em especial nos casos em que as empresas são especializadas no desenvolvimento de tecnologias. Este aspeto é afirmado por um dos gestores da rede, ao referir que, sendo transversais, as tecnologias de informação e mesmo de telecomunicações são incluídas como elementos fundamentais em projetos de desenvolvimento. Neste âmbito, não há maneira de

omitirmos o poder que estas tecnologias têm no contexto do desenvolvimento. Devido especialmente ao valor e à inimitabilidade dos recursos de base tecnológica, a Inova-Ria possui um trunfo importante para utilizar quando o jogo consiste em consolidar a sua posição negocial especialmente a nível regional. Como lembram Pfeffer e Salancik (2003 [1978]), o resultado do jogo é em grande medida determinado pela capacidade da rede (neste caso) em orientar as trocas relacionais que podem abrir caminho às trocas contratuais. No âmbito regional, a Inova-Ria é, de facto, uma tecnopolis (cf. Törnroos, 1997) e a tradição das relações entre a PT Inovação e os principais *stakeholders* da Inova-Ria facilita o interface rede/ambiente. Este aspeto relativiza a dificuldade na análise da articulação entre este interface e a gestão estratégica da rede, referida por Todeva (2006). Se há, de facto, uma situação em que podemos qualificar as redes industriais ou de negócios como economias políticas (cf. Benson, 1975), esta é uma delas.

As relações da Inova-Ria com a envolvente influenciam em grande medida as características das relações entre os atores dentro da rede. Esta proposição colhe apoio nos dados obtidos no presente estudo. Como vimos, a participação ativa da PT Inovação nas relações com as principais instituições locais tem uma longa tradição. Com o tempo, o protagonismo da empresa estimulou a necessidade de criação da rede e marcou a estrutura conexional no seu interior, uma vez que as empresas menores se desenvolveram à sua volta na expectativa de serem suas clientes. Como vimos, há poucas empresas que possam competir em dimensão com a PT Inovação, e mesmo essas estabelecem relações preferencialmente com esta empresa. O resultado é, como vimos, uma rede de relações pouco complexa. Esta característica pode pôr em perigo a sobrevivência do sistema em ambientes complexos (cf. Kauffman, 1993). Ao longo do estudo, a centralização foi analisada por vários atores, incluindo a PT Inovação. Para esta, a inclusão de novas empresas na rede pode ajudar a diluir gradualmente esta dependência dos atores mais pequenos ao mesmo tempo que pode ajudar a própria PT Inovação a encontrar novos clientes. A dependência de algumas empresas em relação à PT Inovação tem vindo a diminuir, mas, conforme vimos, ela ainda é muito forte. O baixo nível de conectividade é um sinal de que os atores da Inova-Ria tendem a identificar-se rapidamente com o agente atrator. Esta identificação pode levar à fixação do comportamento do sistema (Kauffman, 1993) e provocar tensões entre os atores que se identificam com o agente atrator e aqueles que têm mais dificuldade em consegui-lo,

como é o caso das empresas cujas competências nucleares são diferentes do *core business* do agente atrator. A principal consequência da existência do *channel captain* (cf. Arndt, 1985; Kauffman, 1993; Morgan, 1997) é precisamente a fixação do sistema. Ora, tal fixação é um contrassenso em redes industriais, cujas características incluem a adaptação contínua à envolvente, aos resultados e às oportunidades. A sobrevivência das organizações depende precisamente desta capacidade de adaptação (Emery e Trist, 1965). Os resultados da avaliação da gestão da rede por parte dos diferentes atores demonstram que a predominância das relações com a PT Inovação é de facto problemática, conforme haviam referido Wilkinson e Young (2002) a propósito da existência de uma *channel captain* nas redes industriais. Apesar disso, devido às relações privilegiadas da PT Inovação com a envolvente, esta empresa é o verdadeiro *knowledge broker* (cf. Perrow, 1970; Hickson et al., 1971) da Inova-Ria. Isto significa que a PT Inovação mobiliza os mecanismos necessários para os atores consigo relacionados poderem desenvolver as suas competências. Este aspeto também é visível pelo seu papel preconizador no âmbito da formação dos recursos humanos. Devido a esta participação ativa ao nível da formação e da preconização de projetos, a PT Inovação não põe totalmente em causa a cocriação do conhecimento de que falam Nonaka (1994), Pitelis (2009) e Ramaswamy (2011). Dizemos “totalmente”, porque, devido ao facto de a PT Inovação dirigir a criação do conhecimento, indiretamente impede que os atores o desenvolvam por sua própria iniciativa. Há, portanto, uma relação problemática entre a cocriação e a co destruição (cf. Echeverri e Skålen, 2011).

A cocriação é valorizada pelos atores da Inova-Ria, os quais indicam como principal efeito da sua integração na rede a possibilidade de participarem em projetos comuns. Para além da possibilidade de participação em projetos comuns, no geral, os atores salientam como principais efeitos positivos da integração na rede no seu desempenho o acesso à formação, a integração num *cluster* de inovação e competências e o aumento de oportunidades de negócio. A referência a efeitos positivos da integração na rede é, contudo, pouco expressiva, na medida em que é pouco frequente (situa-se em 29% das referências possíveis). Apesar deste valor, os atores assumem que os efeitos da integração na rede correspondem às motivações que os impeliram a essa integração. Porém, a reduzida frequência a referências de efeitos positivos não pode ser ignorada. A análise das opiniões dos atores sobre a gestão da rede ajudaram-nos a compreender essa reduzida frequência. No seu estudo sobre as ideias e debates centrais sobre a redes

industriais ou de negócios, Kilduff e Brass (2010) lembraram que os fatores psicológicos têm sido negligenciados na análise dos comportamentos dos atores integrados nas redes. A atenção a este aspeto mostrou ser fundamental no nosso estudo. De facto, se não tivéssemos procurado as explicações para aquela frequência reduzida, ficaríamos com uma ideia errada sobre os efeitos da integração nas redes no desempenho do atores. Concluiríamos que os efeitos seriam benéficos e adequados na sua totalidade às expectativas que os atores tinham antes da integração na rede. A análise da avaliação feita pelos atores da estratégia de rede mostra que não é bem assim. Mais – e talvez mais importante – lembra-nos que a Inova-Ria é um projeto em realização (cf. Törnroos, 2002) e, como qualquer projeto, sofre de certas patologias. Daqui emerge uma outra proposição: *os efeitos das relações de cooperação entre as empresas integradas numa rede no seu desempenho não são totalmente conhecidos através de indicadores como o aumento do poder de atração da rede e o aumento do volume de negócios. Há indicadores de ordem psicológica que permite avaliar esses efeitos com maior profundidade.*

A centralização das relações com a PT Inovação remete para a predominância de relações de dependência em comparação com as relações de orientação mútua, para recorrer à classificação operada por Axelsson e Easton (1992). De facto, apesar de os atores verem a participação em projetos comuns (i.e., relação de orientação mútua) como principal efeito da sua integração na rede, essa participação é estabelecida num contexto de dependência dos atores em relação a um ator dinamizador (i.e., relação de dependência). Tal dependência, como foi referido, limita a diferenciação de recursos que potenciam a aquisição de posições negociais na rede. Esta questão foi apontada pelos atores não especializados no *core business* da rede, os quais lembram igualmente problemas como a estratégia de gestão virada para dentro e concentrada nos atores com uma posição mais sólida na rede. Esta estratégia míope (cf. Kauffman, 1994) remete para a possibilidade de a Inova-Ria possuir um *design* próximo dos oligopólios dinâmicos com efeitos de rede (cf. Economides et al., 2005).

O problema resultante desta miopia é especialmente sério se considerarmos que qualquer organização é um sistema sociotécnico aberto (termo cunhado por Fred Emery em 1959, no seu trabalho sobre o sistema de extração mineira), ou seja, é o resultado das correlações entre os sistemas sociais e os sistemas tecnológicos (Emery, 1991, citado em van Eijnatten, 1993, p. 30) e, portanto, são sócio ecológicos, uma vez que “a

sua finalidade é promover e criar mudança num mundo que é conscientemente desenhado pelas pessoas e para as pessoas viverem nos seus sistemas ecológicos” (Emery, 2000, p. 623). Sob esta perspectiva, a Inova-Ria deve evitar limitar a criatividade dos seus associados para desenvolverem estratégias sócio ecológicas. Este ponto é especialmente importante se acrescentarmos a principal característica destes sistemas: a sua abertura ao meio. Parecendo uma evidência, esta constatação pode ser menosprezada em virtude de se cair na tentação de a considerarmos um dado adquirido. O objetivo final da Inova-Ria, como de todas as redes sociotécnicas, é permitir que a tecnologia e a vida das pessoas co evoluam. A estratégia de rede deve, portanto, regular-se por uma missão holística orientada para o exterior. É precisamente esta abertura que confere às redes industriais a sua natureza de projeto.

Jean-Pierre Boutinet dedicou uma obra inteira ao estudo dos projetos humanos, ente os quais inclui os projetos organizacionais (Boutinet, 1996 [1990]). A sua perspectiva parece ter sido feita de encomenda para o nosso trabalho. Na sua obra, Boutinet dedica um capítulo ao estudo do projeto tecnológico, o qual, defende, está “preso no jogo contraditório da motivação e da eficácia” (Boutinet, 1996 [1990], p. 223). Tal como defendia Fred Emery, também Boutinet acredita que o projeto tecnológico se encontra “posicionado na conjunção dos parâmetros técnicos e dos parâmetros humanos” (Boutinet, 1996 [1990], p. 223).

A razão da concordância da perspectiva de Jean-Pierre Boutinet sobre os projetos tecnológicos e a perspectiva emergente do nosso trabalho consiste no facto de os resultados do nosso estudo mostrarem exatamente que o projeto tecnológico da Inova-Ria está preso no jogo contraditório da motivação dos atores e da eficácia da rede. A gestão do projeto Inova-Ria passará por saber lidar com essa relação problemática entre a motivação e a eficácia. É no ajustamento destas duas que o projeto funciona em pleno. O caminho para conseguir isto passará por distinguir a cultura organizacional dos fundadores da rede da estratégia de rede, conforme também nos diz o mesmo autor (Boutinet, 1996 [1990], p. 237).

A nossa análise mostrou que a gestão do projeto Inova-Ria provoca reações contraditórias entre os atores que denotam a existência de focos de tensão entre as expetativas e os resultados. As patologias do projeto Inova-Ria a que aludimos acima podem ser encontradas no trabalho de Jean-Pierre Boutinet. O autor apresenta sete

derivações que ameaçam os projetos. Destas sete, pelo menos uma aplica-se ao nosso caso de estudo, conforme foi sugerido pelos dados que obtivemos.

Trata-se da derivação da “desilusão ou da imposição paradoxal” (Boutinet, 1996 [1990], p. 9). Esta derivação “empurra os fora-de-projeto [...] a construir, para si próprios um projeto que não terão, na maior parte dos casos, meios para realizar [pela razão de terem] as possibilidades limitadas [...] pelo seu ambiente”. Adequando esta derivação ao nosso caso, corresponde a dizer que os atores de menor dimensão e destituídos de capacidades e de competências dentro do *core business* dos atores de maior dimensão têm a sua atividade limitada pelo facto de a orientação geral da rede coincidir com os interesses dos atores de maiores dimensões. Este facto foi referido por vários atores de pequenas dimensões, os quais reagiam com desilusão à predominância do poder de decisão das grandes empresas.

Identificada a principal derivação do projeto Inova-Ria, resta referir que essa derivação tem raízes na própria fundação da rede e que, conforme os próprios gestores referiram, tende a suavizar-se com o tempo. Até à altura em que realizámos o trabalho de campo, a associação de grandes empresas como a Ericsson e a Nokia Siemens diminuíram a dependência das pequenas empresas em relação à PT Inovação, como o executivo desta nos informou. Porém, a conetividade na rede manifesta uma concentração das relações com esta última empresa. De facto, vimos que há poucas relações diádicas e regista-se apenas um exemplo de uma micro-rede, formada pelas empresas com posições mais fortes dentro da rede (GFI Innovation, Ericsson, Nokia Siemens, NEC e PT Inovação).

Concluída esta reflexão importa agora testar as proposições apresentadas no início no trabalho. O teste consiste na sua confrontação com as evidências destacadas pela análise dos dados.

Proposição 1: O desempenho das empresas de base tecnológica integradas na rede depende dos recursos trocados nas relações de cooperação. A heterogeneidade dos recursos melhora os efeitos da cooperação e a sua uniformidade piora-os.

A proposição parcialmente formulada por Bengtsson e Kock (2000) obtém apoio nos dados obtidos no presente estudo. Vimos que os atores trocam essencialmente *recursos humanos, recursos financeiros, know-how e produtos e serviços*. A diversidade destes recursos mantém ativas as relações entre os atores. Embora diversos, os recursos

trocados excluem a possibilidade a alguns atores, como por exemplo a Justbit, de poderem estabelecer relações cooperativas com os atores cujas competências nucleares são concentradas no desenvolvimento de *software*. Este aspeto comprova que quanto mais variados forem os recursos maiores são as possibilidades dos atores criarem e manterem essas relações. No caso concreto da Justbit, pode-se afirmar que os efeitos da sua integração na Inova-Ria no seu desempenho são em grande medida reduzidos pelo facto de as suas competências nucleares extrapolarem das competências nucleares da rede no seu conjunto.

Proposição 2: Os atores, conjuntamente, produzem e encorajam a formação de normas para capturarem os ganhos da cooperação e o acoplamento próximo entre normas informais e regras organizacionais formais resulta em elevado desempenho.

Na generalidade, esta proposição, inicialmente formulada por Nee e Ingram (1998), também obtém apoio nos dados obtidos no nosso estudo. De facto, vimos que as relações informais entre organizações tendem a associar a informalidade e a formalidade. No âmbito informal, as organizações servem-se das relações inter-individuais para firmarem relações de cooperação inter-organizacionais, as quais são estabelecidas no contexto de trocas contratuais, como se vê no caso das relações entre a PT Inovação e os restantes atores com os quais contrata o desenvolvimento de serviços e produtos. Num primeiro contato, as reuniões informais, como é o caso dos almoços e de outros eventos, desempenham um papel determinante na futura subcontratação. Com efeito, a generalidade dos atores reconheceram que mantêm relações informais entre si. A última parte da proposição – *o acoplamento próximo entre normas informais e regras organizacionais formais resulta em elevado desempenho* – carece, contudo, de sustentação nos dados. A verdade é que não há referências à associação entre o acoplamentos das normas informais e formais com o “elevado desempenho”. Na avaliação do desempenho, os atores não remetem para a natureza dos acordos estabelecidos com os outros atores nem à grandeza da mais-valia daí resultante.

Proposição 3: As relações de cooperação em Portugal acontecem num ambiente de pouca confiança entre as partes, logo, o bom desempenho das alianças entre empresas de base tecnológica depende de uma organização das redes do tipo “federativo”.

Esta proposição, parcialmente formulada por Falcão (2008) – exclui-se da formulação original a especificação do tipo de alianças – traz consigo o problema das

generalizações. Como se sabe, as bases inspiradoras desta proposição foram encontradas pelo autor na teoria das diferenças culturais de Geert Hofstede, a qual tem sido violentamente atacada, em especial pelos especialistas dos estudos culturais, que acusam Hofstede de não saber o significado de cultura e defendem que esta não se ajusta às fronteiras nacionais, para além de não distinguir a cultura no seu sentido lato da cultura organizacional. Aparte esta crítica, podemos considerar que, em parte, a proposição obtém apoio nos dados. Vimos que a Inova-Ria pode ser considerada uma economia política dominada por uma empresa que tradicionalmente tem marcado o ritmo do desenvolvimento das TICE em Portugal. Este fator torna a PT Inovação num elemento atrator dos restantes atores que, apesar de ser responsável pela redução da complexidade da estrutura relacional dentro da rede, mantém contudo esta em funcionamento, constituindo-se mesmo como o elemento que atrai mais empresas para a rede. O desempenho da rede é indelévelmente marcado pela presença deste ator. Porém, não se pode dizer que haja apenas vantagens neste facto. A redução da complexidade da estrutura da rede é devida ao afunilamento das competências em função do *core business* da PT Inovação. Para podermos validar esta proposição teríamos que realizar um estudo comparado com outra rede especializada nas mesmas competências onde não houvesse elementos atratores. Na falta deste termo de comparação, podemos afirmar que o tipo “federativo” da Inova-Ria influencia inevitavelmente o desempenho das alianças, mas não apenas no sentido positivo, conforme alguns atores confirmaram através da sua avaliação da gestão da rede.

Proposição 4: Os indivíduos competidores que se conhecem uns aos outros fora do âmbito da aliança podem desenvolver entre si relações profissionais e sociais que podem usar para propósitos negociais que melhoram a interação colaborativa e os seus efeitos no desempenho.

Esta proposição, formulada por Bengtsson et al. (2003) colhe apoio nos dados do nosso estudo. São vários os atores que referem conhecer pessoalmente outros atores, alguns há já algum tempo. Eles reconhecem que esse conhecimento recíproco lhes permite encarar as relações com maior confiança e realçam a lealdade entre indivíduos que nutrem sentimentos de amizade entre si. Vários informantes referiram que estabelecem relações de troca especialmente com indivíduos que conhecem fora do contexto das relações de negócio. Deste modo, é lícito considerar que as relações

interpessoais apoiadas em laços fortes são fundamentais para o desenvolvimento de parcerias em negócios.

Proposição 5: *Os efeitos das interações cooperativas no desempenho das alianças e das empresas dependem da existência ou inexistência de atores atratores que conduzam as relações em situações de elevada incerteza.*

No caso da Inova-Ria, todos os atores reconhecem que a presença da PT Inovação, que funciona como elemento atrator, é uma mais-valia para a rede e que inspira confiança às empresas na hora de decidirem associar-se. Este aspeto foi focado por vários atores, havendo mesmo alguns que nasceram por causa da PT Inovação. Esta empresa é particularmente dinâmica. O seu representante revelou mesmo que a empresa dinamizou projetos para criar oportunidades de envolvimento dos atores de menores dimensões. Além disso, o financiamento dos programas de estágios constitui uma via para as empresas poderem participar na formação dos recursos humanos. Não é estranho haver situações em que os atores de menores dimensões esperam que a PT Inovação estimule novos projetos, criando bifurcações em situações potencialmente redundantes a partir das relações privilegiadas que a empresa tem com a Universidade de Aveiro. Conforme vimos, há empresas que dependem exclusivamente das encomendas da PT Inovação. A dependência em relação a esta empresa é evidente na maior parte dos atores que constituíam a Inova-Ria à data da realização do nosso trabalho de campo. Esta proposição é, portanto, confirmada pelos dados.

Em termos sintéticos, a nossa investigação mostrou que a transferência de conhecimento é um dos principais efeitos da integração em redes de base tecnológica. O conhecimento assume uma posição central no conjunto de recursos trocados e a sua troca é potenciada especialmente por intermédio de vínculos forte estabelecidos entre os atores. Considerando que estes vínculos são promovidos especialmente em ambiente de rede, podemos concordar que o *principal efeito das relações de cooperação entre os atores da Inova-Ria é a transferência de conhecimento*. Esta tese vai de encontro à de Gomes-Casseres et al. (2006), que defendem que as redes são contextos privilegiados para o fluxo do conhecimento. Na área de desenvolvimento tecnológico, estes fluxos de conhecimento são os principais meios de sustentação da coparticipação em projetos de desenvolvimento, como o comprova o caso da Inova-Ria. A Inova-Ria encontra na Universidade de Aveiro uma fonte privilegiada deste recurso. A forte conectividade entre

as duas instituições constitui a estrutura fundamental para a tradução do *know-how* em produtos e serviços cuja aplicação no contexto geográfico da sua implantação beneficia da colaboração da Câmara Municipal de Aveiro. A transferência de conhecimento é o denominador comum nesta tríade e dinamiza a contribuição da Inova-Ria no âmbito do desenvolvimento social regional. A responsabilidade social da Inova-Ria é, assim, cumprida pelo constante fluxo de informação entre as três entidades. Esta é a principal característica da designada economia do conhecimento conforme ela foi definida no contexto mais abrangente da União Europeia. A interpenetração das várias escalas do contexto situa a Inova-Ria no centro do conceito da Europa do Conhecimento.

6. Conclusões

A presente investigação foi motivada pela pergunta: como é que as relações entre as empresas de base tecnológica organizadas em rede resultam em vantagens competitivas? Este problema deriva em duas perguntas parciais: 1) como se caracterizam as estratégias de cooperação entre as empresas de base tecnológica relacionadas em rede?; 2) quais as vantagens competitivas percebidas pelos atores que resultam dessas estratégias?

A pergunta de partida implicou cumprir o objetivo de descrever as estratégias de cooperação entre empresas de base tecnológica relacionadas em rede e analisar os efeitos dessas estratégias no seu desempenho de acordo com a perspetiva dos próprios atores. Em termos específicos, este objetivo remete para a) a descrição das relações de cooperação entre as empresas e b) a análise dos seus efeitos no desempenho das empresas a partir da perspetiva do atores.

O cumprimento dos objetivos implicou a realização de um estudo de carácter prático, apoiado em dados empíricos e privilegiando a profundidade descritiva recorrendo a diferentes fontes de evidência. O modelo metodológico mais capaz para conseguir isto é o estudo de caso. Selecionámos a Inova-Ria, sediada em Aveiro, como o caso de estudo com a intenção de investigar os efeitos referidos numa área de estudo particular: as empresas de base tecnológica. Dentro da Inova-Ria, entrevistámos 28 dos 50 elementos que a compunham à data, o representante da rede e um *stakeholder*. Aos dados obtidos através da entrevista, acrescentámos a pesquisa bibliográfica e a consulta documental como técnicas de colheita de dados. A análise destes foi feita com base no método de análise de conteúdo, para cujo efeito recorreremos ao programa informático Maxqda 10.

A análise dos dados revelou que a Inova-Ria é uma rede com uma forte relação com o contexto regional, nomeadamente, pela estreita ligação com os *stakeholders* Universidade de Aveiro e Câmara Municipal de Aveiro. A força dessa ligação deriva da tradição das relações entre estas duas últimas entidades e a PT Inovação, a qual, devido à sua capacidade em atrair outras empresas, provocou a criação da rede. Devido a esta

capacidade de atração, as empresas que se associaram à rede estabelecem relações principalmente com esta empresa. Sustentadas numa vasta rede de relações informais inter-individuais, as relações entre as organizações tendem a basear-se na troca de conhecimento. Por esta razão, as atividades de transferência são predominantes. As atividades de transformação existentes em menor número apoiam-se em relações interempresariais decorrentes das relações informais inter-individuais.

A concentração das relações entre os atores e a PT Inovação é uma das principais características estruturais da Inova-Ria. O poder de mobilização da rede por parte da PT Inovação estimula a coparticipação em projetos de desenvolvimento de serviços e de soluções. O projetos conjuntos e a transferência de conhecimento são os principais efeitos no desempenho das empresas resultantes das relações entre os atores que constituem a Inova-Ria. No geral, os efeitos destas relações no desempenho das empresas são estruturados na articulação fluxo de conhecimento – participação em projetos conjuntos. O primeiro elemento é potenciado por programas de formação onde a PT Inovação assume um papel especial, quer pela proposta de programas de formação, quer pelo financiamento de programas de estágio dos estudantes da Universidade de Aveiro.

No cômputo geral, os efeitos das relações de cooperação providenciados pela integração na rede no desempenho das empresas coincidem com as motivações que levaram os atores a associarem-se à rede. A relação entre expectativas e resultados é, portanto, estreita. Contudo, há atores que não estão satisfeitos com a estratégia da rede, em especial com o modo como ela é gerida. As principais queixas prendem-se com a demasiada centralização das competências da rede que impede a participação plena de atores cujas competências nucleares não se ajustam totalmente elas. O problema da centralização das competências reflete-se numa estratégia de rede que beneficia as empresas com competências nucleares no desenvolvimento de *software*, o que não é o caso de algumas das empresas, especialmente as de pequenas dimensões.

A concentração das relações num único ator é um problema que limita os efeitos da participação de algumas empresas no seu desempenho. Este problema foi abordado pelos gestores da rede, os quais reconheceram que as empresas integradas na Inova-Ria são demasiado dependentes da PT Inovação. A ideia que eles deixaram é que esta dependência tem vindo a diminuir ao longo do tempo e que, nessa altura, eram poucas as empresas que dependiam totalmente da PT Inovação. Para essa diminuição contribuiu

a integração na rede de outras empresas de grande dimensão, como a Ericsson e a Nokia Siemens, que podem ajudar a multiplicar as relações com origem em pequenas empresas para além das que mantêm com a PT Inovação.

No final, os efeitos das relações de cooperação no desempenho das empresas integradas na rede são determinados em grande medida pelas suas competências nucleares, que podem não coincidir com as competências nucleares das empresas que recorrem à subcontratação. A concentração das relações com a PT Inovação é, simultaneamente, a maior fonte de aquisição de vantagens competitivas e o maior impedimento para a aquisição dessas vantagens, dependendo do foco que se considere na perspectiva de observação desses efeitos.

Os resultados obtidos neste estudo podem motivar várias aplicações. Desde logo, permitem-nos reconhecer o valor essencial das relações entre as redes industriais ou de negócios e a envolvente, destacando a responsabilidade social que assiste às organizações deste tipo. Uma boa identificação dos *stakeholders* pode maximizar os impactos das redes no contexto externo e potenciar os seus efeitos no desenvolvimento social, em especial, das regiões onde estão implantadas. Para a rede, os benefícios desta identificação com o meio refletem-se em especial na capacidade que este tem de provocar a criatividade (Kourtit el *al.*, 2011) e de manter a rede dinâmica (Håkansson e Snehota, 2006 [1989], 2006). Outro aspeto prende-se com a necessidade de se contrabalançar o poder dos atores atratores com a criação de formas de coparticipação que vão para além do seu *core-business*. Uma das formas seria limitar a influência desses atores nos processos de decisão, nomeadamente, promovendo a integração das pequenas empresas nesses. Finalmente, a concentração da atenção nos indicadores quantitativos de desempenho pode omitir a diversidade dos efeitos sentidos pelos atores, quer a nível psicológico quer mesmo ao nível dos reflexos da sua participação no desempenho. Embora a objetividade dos indicadores quantitativos seja uma vantagem desta opção, a subjetividade das posições individuais poderá estimular o debate sobre as formas de ultrapassar problemas de desempenho. Esta conclusão é sugerida pela variedade de opiniões pessoais sobre os caminhos da gestão da Inova-Ria. Além disso, no âmbito dos negócios, a subjetividade ocupa um lugar central na determinação dos comportamentos sociais (Triandis, 1977), onde se incluem os comportamentos de consumo (Lee, 2000) e de negociação (Curhan et *al.*, 2010), e é especialmente

reconhecida como meio de estabelecimento e manutenção de relações de cooperação entre os indivíduos, como vimos no nosso trabalho.

O presente trabalho tem ainda outras forças. Ele mostra como a relação entre as redes e o exterior é estabelecida e como as primeiras se projetam para o exterior em diferentes escalas de influência, incluindo a internacional. Esta é uma contribuição importante do nosso estudo que ajuda a diminuir o défice das análises dos contextos nos estudos sobre as redes diagnosticado por Kilduff e Brass (2010). Outra contribuição prende-se com a descentralização da análise da estrutura de relações internas para a análise da estrutura de relações externas. Combinando com a contribuição anterior, esta permite observar a dinâmica da rede no seu contexto de implantação, nomeadamente, incluindo a cultura local e a história industrial da região no conjunto de factores que interferem na história da própria rede. Outra contribuição ainda é o fornecimento de uma base empírica sobre o estudo das redes de empresas de base tecnológica em Portugal. Trata-se de um trabalho que está no seu começo e para o qual o presente pode fornecer subsídios para se esboçar uma teoria sobre este novo objeto de estudo. Finalmente, a nível metodológico a nossa investigação pode fornecer pistas para desenvolver as análises em profundidade sobre os elementos psicossociais que regulam os comportamentos dos agentes em relação à estrutura da rede. Este aspeto poderá melhorar a intenção de se desenvolverem as análises holísticas especialmente exigidas pelos estudos sobre os sistemas sociotécnicos.

A principal limitação do presente estudo prende-se com a relativa superficialidade com que os aspetos psicológicos foram analisados. Seria necessário desenvolver instrumentos de colheita e de análise de dados especificamente dirigidos para a investigação das relações entre as organizações no contexto das redes industriais ou de negócios.

7. Referências bibliográficas

- Aastrup, J. (2000), "Change in Networks: a Critical Realist Interpretation" Paper Presented at the 16th Annual IMP Conference, Bath, U.K.
- Abel, T. (1948), "The Operation Called Verstehen", *American Journal of Sociology*, Vol. 54(3), pp. 211-218.
- Achrol, R. (1997), "Changes in the theory of interorganizational relations in marketing: Toward a network paradigm", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 25(1), pp. 56-71.
- Ackerman, F. (1999), "Still dead after all these years: Interpreting the Failure of General Equilibrium Theory", Global Development and Environment Institute, Working Paper No. 00-01.
- Aktouf, O. (2008), "The false expectations of Michael Porter's Strategic Management", *Revista Gestão e Planejamento*, Ano 6(11), pp. 75-94.
- Albert, S. e Whetten, D. (1985), "Organizational Identity", in *Research on Organizational Behaviour*, Cummings, L. e Staw, B. (editores), pp. 263-295, Greenwich, CT: JAI Press.
- Alchian, A. e Demsetz, H. (1972), "Production, Information Costs, and Economic Organization", *The American Economic Review*, Vol. 62(5), pp. 777-795.
- Alderson, W. e Cox, R. (1948), "Towards a Theory of Marketing", *Journal of Marketing*, Vol. 13, pp. 137-152.
- Aldrich, H. (1976), "Resource Dependence and Interorganizational Relations: Local Employment Service Offices and Social Services Sector Organizations", *Administration and Society*, Vol.7, pp.419-454.
- Aldrich, H. (1979), *Organizations and Environments*, Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Alvesson, M. (2002), *Understanding Organizational Culture*, Londres: Sage Publications.

Alvesson, M. (2004), *Knowledge, Work and Knowledge-Intensive Firms*, Oxford: Oxford University Press.

Alvesson, M. e Karreman, D. (2000), "Varieties of discourse: On the study of organizations through discourse analysis", *Human Relation*, Vol. 53(9), pp. 1125-1149.

Alvesson, M. e Sveningsson, S. (2008), *Changing Organizational Culture: Cultural change work in progress*, Londres: Routledge.

Alvesson, M. e Willmott, H. (2002), "Identity Regulation as Organizational Control: Producing the Appropriate Individual", *Journal of Management Studies*, Vol. 39(5), pp. 619-644.

Amit, R. e Schoemaker, P. J. H. (1993), "Strategic Assets and Organizational Rent", *Strategic Management Journal*, Vol. 14, pp. 33-46.

Anderson, J. e Narus, J. (1990), "A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships", *The Journal of Marketing*, Vol. 54(1), pp. 42-58.

Anderson, James, C.; Håkansson, Håkan e Joahanson, Jan (1994), "Dyadic Business Relationships Within a Business Network Context", *Journal of Marketing*, Vol. 58, pp. 1 15.

Andrews, K. R. (1971), *The Concept of Corporate Strategy*, Homewood: Dow Jones Irwin.

Araújo, L. (1995), "Designing and Refining Hierarchical Coding Frames", in *Computer- Aided Qualitative Data Analysis: Theory, Practice and Methods*, Kelle, U. (editor), pp. 96-104, London: SAGE Publications.

Araújo, L. e Brito, C. (1998), "Agency and Constitutional Ordering in Networks - A case Study of the Port Wine Industry", *International Studies of Management and Organisation*, Vol. 27, N° 4, pp. 22-46.

Araújo, L. e Easton, G. (1996), "Networks in Socioeconomic Systems", in *Networks in Marketing*, D. Iacobucci (editor), pp.63-107, Thousand Oaks: Sage.

Araújo, L. e Easton, G. (1996), "Strategy: Where is the Pattern?", *Organization*, Vol. 3, N° 3, pp. 361-383.

Araújo, L. e Easton, G. (2001), “Investments, Positions and Strategy”, preparado para a Homenagem ao Professor Lars-Gunnar Mattsson's Festschrift realizado na Stockholm School of Economics, Junho de 2001, Estocolmo.

Araújo, L. e Easton, G. (2012), “Temporality in business networks: The role of narratives and management technologies”, *Industrial Marketing Management*, Vol. 41, pp. 312-318.

Araújo, L., Dubois, A. e Gadde, L.-E. (2003), “The Multiple boundaries of the firm”, *Journal of Management Studies*, 40, 5, pp. 1255-1277.

Araújo, L., Dubois, A. e Gadde, L-E (1998), “The Boundaries of the Firm as Relational Interfaces”, *Proceedings of the 14th Annual IMP Conference, Turku-Finland*, pp.85-112.

Araújo, L., Dubois, A., Gadde, L-E. (1999), “Managing Interfaces with Suppliers”, *Industrial Marketing Management*, Vol. 28, pp. 497-506.

Archer, M. (2008), *Structure, Agency and the Internal Conversation*, *Revue du MAUSS*, pp.1-8.

Archer, M. (2010), “Morphogenesis versus structuration: On combining structure and action”, *The British Journal of Sociology*, pp. 225-252.

Argyris, C. e Schön, D. (1978), *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*, Philippines: Addison-Wesley Publishing Company, Inc.

Arndt, J. (1985), “On making marketing science more scientific: Role of orientations, paradigms, metaphors, and puzzle solving”, *Journal of Marketing*, Vol. 49, pp. 11-23.

Axelrod, R. (1984), *The Evolution of Cooperation*, New York: Basic Books, Inc., Publishers.

Axelrod, R. (1997), “The Dissemination of Culture: A model with local convergence and global polarization”, *The Journal of Conflict Resolution*, Vol. 41(2), pp. 203-226.

Axelsson, B e Easton, G. (editores) (1992), *Industrial Networks: A New View of Reality*, London:Routledge.

Axelsson, B. (1992), “Corporate Strategy Models and Networks”, in *Industrial Networks: A New View of Reality*, Axelsson, B. e Easton, G. (Eds.), pp. 184-201, London: Routledge.

Axelsson, B. e Easton, G. (eds.) (1992), *Industrial Networks - A New View of Reality*, London: Routledge.

Bachelard, G. (2006 [1971]), *A Epistemologia*, Lisboa: Edições 70.

Backhaus, K. e Büschken, J. (1998), “What do we know about Business-to-Business Interactions? A Synopsis of Empirical Research on Buyer-Seller Interactions”, in *Relationships and Networks in International Markets*, Gemunden, H. G., Ritter, T. e Walter, A. (Eds.), pp. 13-36, Oxford: Pergamon.

Baker, W. (1984), “The Social Structure of a National Securities Market”, *American Journal of Sociology*, Vol.89, pp.775-811.

Bamford, J. Gomes-Casseres, B. e Robinson, M. S. (2003), *Mastering alliance strategy : a comprehensive guide to design, management, and organization*, San Francisco: John Wiley & Sons.

Bardin, L. (2009 [1977]), *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70.

Barney, J. (1991), “Firm resources and sustained competitive advantage”, *Journal of Management*, Vol. 17, N° 1, pp. 99-120.

Barney, J. B. (1986), “Strategic Factor Markets: Expectations, Luck and Business Strategy”, *Management Science*, Vol. 32, n° 10, pp. 1512-1514.

Barney, J. B. (1991), “Firm resources and sustained competitive advantage”, *Journal of Management*, Vol. 17, n° 1, pp. 99-120.

Barney, J. B. (1997), *Gaining and sustaining competitive advantage*. New Jersey: Prentice Hall.

Barney, J. B. (1999), “How a firm's capabilities affect boundary decisions”, *Sloan Management Review*, Vol. 40, n° 3, pp. 137-147.

Barney, J. B. (2001a), “Resource-based theories of competitive advantage: A ten year retrospective on the resource-based view”, *Journal of Management*, Vol. 27, pp. 643-650.

Barney, J. B. (2001b), “Is the Resource-based “View” a Useful Perspective for Strategic Management Research? Yes”, *Academy of Management Review*, Vol. 26, n° 1, pp. 41-56.

Barney, J. B. e Hansen, M. (1994), “Trustworthiness as a Source of Competitive Advantage”, *Strategic Management Journal*, Vol. 15, pp. 175-190.

Barney, J. B., Wright, M. e Ketchen Jr., D. J. (2001), *The Resource-based View of the Firm: Ten years after 1991*”, *Journal of Management*, Vol. 27, pp. 625-641.

Beckert, J. (1999), “Economic Action and Embeddedness: The Problem of the Structure of Action”. [em linha]. Acesso em 12/12/2011. Disponível em: <http://econpapers.repec.org/paper/cdlcuorpo/qt6jc6f1q6.htm>

Belloc, M. e Pagano, U. (2005), “Co-evolution paths of politics, technology and corporate governance”, *European Corporate Governance Institute, Law Working Paper N° 36/2005*.

Bengtsson, M. e Kock, R. (1999), “Cooperation and competition in relationships between competitors in business networks”, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 14(3), pp. 178-193.

Bengtsson, M. e Kock, S. (2000), “Coopetition in Business Networks: To Cooperate and Compete Simultaneously”, *Industrial Marketing Management*, Vol. 29, pp. 411–426.

Bengtsson, M., Hinttu, S. e Kock, S. (2003) “Relationships of cooperation and competition between competitors”, Paper submitted to the 19th Annual IMP Conference September 4-6, 2003, Lugano, Switzerland.

Benson, J. K. (1975), “The Interorganizational Network as a Political Economy”, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 20(2), pp. 229-249.

Bentham, J. (1816), *Chrestomathia: Being a collection of papers, explanatory of the design of an institution, proposed to be set on foot, under de name of The Chrestomathic Day School, or Chrestomathic School, for the extension of the new system of instruction to the higher branches of learning, for the use of middling and higher ranks of life*. Londres: J.M’Creery.

Benton, C., Richter, F. e Takai, T. (eds.) (2004), *Meso-Organizations and the Creation of Knowledge*, Westport: Praeger Publishers.

Berelson, B. (1952), *Content analysis in Communication Research*, New York: The Free Press.

- Berg, P.-O., (1986), "Symbolic management of human resources", *Human Resource Management*, Vol. 25(4), pp. 557-579.
- Bertalanffy, L. (1989 [1968]), *Teoria General de los Sistemas: fundamentos, desarrollo, aplicaciones*, Mexico: Fondo de Cultura Economica.
- Bertaux, D. (1981), "From the life-history approach to the transformation of sociological practice", in Daniel Bertaux, (Ed.), *Biography and society: The life history approach in the social sciences*, London: Sage, pp.29-45.
- Bingham, C. e Eisenhardt, K. (2008), "Position, leverage and opportunity: a typology of strategic logics linking resources with competitive advantage", *Managerial and Decision Economics*, Vol. 29, pp. 241-256.
- Bingham, C., Eisenhardt, K. e Furr, N. (2007), "What makes a process a capability: Heuristics, strategy, and effective capture of opportunities", *Strategic Entrepreneurship Journal*, Vol. 1, pp. 27-47.
- Blake, R. e Mouton, J. (1964), *The Managerial Grid: The Key to Leadership Excellence*, Houston: Gulf Publishing Co.
- Blau, P. (1964), "Justice in Social Exchange", *Sociological Inquiry*, Vol. 34(2), pp. 193-206.
- Blind, K., Ebersberger, B. e Lorenz, A. (2013), "Coopetition, Cooperation and Competition as Determinants of Companies' Appropriation Strategies", [em linha]. Acesso em 12/05/2013. Disponível em: <http://ssrn.com/abstract=2145165>
- Blois, K. (1998), "Don't all firms have relationships?", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 3, pp. 256-270.
- Blois, K. e Ivens, B. (2006), "Measuring relational norms: some methodological issues", *European Journal of Marketing*, Vol. 40(3), pp. 352-365.
- Bonnet, J., De Lema, D. e Van Auken, H. (ed) (2010), *The Entrepreneurial Society: How to Fill the Gap Between Knowledge and Innovation*. Northampton: Edward Elgar Publishing, Inc.
- Bonoma, T. V., (1985), "Case Research in Marketing: Opportunities, Problems and a Process", *Journal of Marketing Research*, Vol. 22, May, pp. 199-208.

- Boons, F. e Howard-Grenville, J. (eds.) (2009), *The Social Embeddedness of Industrial Ecology*, Cheltenham, Northampton: Edward Elgar.
- Borgatti, S. e Foster, P. (2003), “The network paradigm in organizational research: A review and typology”, *Journal of Management*, Vol. 29(6), pp. 991–1013.
- Borgatti, S. e Foster, P. (2003), “The network paradigm in organizational research: A review and typology”, *Journal of Management*, Vol. 29(6), pp. 991–1013.
- Bourdieu, P. (1976), “Les modes de domination”, *Actes de la recherche en sciences sociales*, Vol. 2(2-3), pp. 122- 132.
- Bourdieu, P. (1982) “Les rites comme actes d’institution”, *Actes de la recherche en sciences sociales*. Vol. 43, pp. 58-63.
- Bourdieu, P. (1986), “The Forms of Capital”, in Richardson, J. E. (ed), *Handbook of Theory of Research for the Sociology of Education*, Westport: Greenwood Press.
- Bourdieu, P., Chamboredon, J.-C e Passeron, J.-C. (1973[1968]), *Le métier de sociologue: préalables épistémologiques*, Paris: Mouton.
- Boutinet, J.-P. (1996), *Antropologia do Projecto*, Lisboa: Instituto Piaget.
- Bowles, S. e Gintis, H. (1998), “The Moral Economy of Communities: Structured Populations and the Evolution of Pro-Social Norms”, *Evolution and Human Behavior*, Vol. 19, pp. 3–25.
- Bowles, S. e Gintis, H. (2004), “Evolution of Strong Reciprocity: Cooperation in heterogeneous populations”, *Theoretical Population Biology*, Vol. 65, pp. 17-28.
- Bowles, S. e Gintis, H. (2011), *A cooperative species: human reciprocity and its evolution*, Princeton and Oxford: Princeton University Press.
- Boyd, R. e Richerson, P. (2009), “Culture and the evolution of human cooperation”, *Philosophical Transactions of The Royal Society B*, Vol. 364, pp. 3281-3288.
- Boyd, R., Richerson, P. e Henrich, J. (2011), “Rapid cultural adaptation can facilitate the evolution of large-scale cooperation”, *Behavioral Ecological Sociobiology*, Vol. 65, pp. 431–444.
- Brandenburger e Nalebuff (1997), *Co-opetition*, New York: Broadway Business.
- Briody, E. (1989) “Organizational Culture: From Concept to Applications”, *Anthropology of Work Review*, Vol. 10(4), pp. 4-10.

- Briody, E., Trotter II, R. e Meerwarth, T. (2010). *Transforming culture: creating and sustaining a better manufacturing organization*. N.Y.: Palgrave MacMillan.
- Brito, C. e Nogueira, M. (2009), “Capabilities exchange through business interaction: An empirical investigation of a client–IT supplier relationship”, *Journal of Purchasing & Supply Management*, Vol. 15, pp. 227–239.
- Brito, C. e Silva, S. (2009), “When Trust Becomes the Fourth "C" of cooperation”, *The Marketing Review*, Vol. 9(4), pp. 289-299.
- Brito, C. M. (1996), *Collective Action in Industrial Networks: The Case of the Port Wine Industry*, Doctoral Thesis, The Management School, University of 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, N°2, pp.92-102.
- Brito, C. M. (2000), “O Marketing Relacional”, *Os Horizontes do Marketing*, Lisboa: Editorial Verbo.
- Brito, C. M. (2001), “Towards an Institutional Theory of the dynamics of industrial networks”, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 3, pp. 150-164.
- Brusco, S. (1990), “The ideia of the industrial district: its genesis”, in *Industrial Districts and Inter-firm Cooperation in Italy*, Pyke, F., Becattini, G. et al. (editores), pp.10-19, Geneva: International Institute for Labour Studies.
- Bryman, A. (1992), *Research Methods and Organization Studies*, London: Routledge.
- Buckley, P. J. (1987), *The Theory of the Multinational Enterprise*, Uppsala, *Studia Oeconomiae Negotiorum*.
- Burns, T. e Flam, H. (1987), *The Shaping of Social Organization: Social Rule System Theory With Applications*. London: Sage Publications.
- Burrell, G. e Morgan, G. (1979), *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*, London: Heinemann Education Books.
- Burt, R. (1992), *Structural Holes: The Social Structure of Competition*, Cambridge and London: Harvard University Press.

- 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?*, Law, J.(editor), London: Routledge.
- Callon, M. (1986a), “The Sociology of an Actor-Network: The Case of the Electric Vehicle”, in *The Dynamics of Science and Technology: Sociology of Science in The Real World*, M.Callon, J.Law e A.Rip (editors), London: Macmillan.
- Callon, M. e Law, J. (1989), “On the Construction of Sociotechnical Networks: Content and Context Revisited” in *Knowledge and Society: Studies in the Sociology of Science Past and Present*, L. Hargens et al (editors) Vol.8, pp.57-83, Greenwich: JAI Press.
- Cardeal, N. (2010), PME’s em “clusters”: Desenvolvimento de vantagens competitivas em indústrias maduras, em mudança lenta. O caso da indústria portuguesa de calçado. Tese de doutoramento submetida ao Instituto Superior de Ciências dos Trabalho e da Empresa.
- Cardeal, N. e António, N. (2012), “Valuable, rare, inimitable resources and organization (VRIO) resources or valuable, rare, inimitable resources (VRI) capabilities: What leads to competitive advantage?”, *African Journal of Business Management* Vol. 6(37), pp. 10159-10170.
- Cartwright, D. e Harary, F. (1956), “Structural balance: a generalization of Heider's theory”, *Psychological Review*, Vol 63(5), pp. 277-293.
- Cassel, C. e Symon, G. (1994), “Qualitative Research in Work Contexts”, *Qualitative Methods in Organizational Research - A Practical Guide*, Cassel, C. e Symon, G. (Eds.), Sage Publications, pp. 1-13.
- Casson, M. e Cox, H. (1993), “International Business Networks: Theory and History”, *Business and Economic History*, Vol. 22, pp. 42-53.
- Castells, M. (1999 [1996]), *A Sociedade em Rede: Vol. 1 - A Era da informação: Economia, sociedade e cultura*, Rio de Janeiro: Paz e Terra.
- Castells, M. e Cardoso, D. (ed) (2005), *The Network Society: From knowledge to policy*, Washington: Center for Transatlantic Relations.
- Cheung, M. Y. S. e Turnbull, P.W. (1998), “A Review of the Nature and Development of Inter-organisational Relationships: a Network Perspective”, in *Network Dynamics in*

International Marketing, Naudé P. e Turnbull, P. W. (Eds.), pp. 42-69, Oxford: Pergamon.

Clark, K. B. (1985), “The Interaction of Design Hierarchies and Market Concepts in Technological Evolution”, *Research Policy*, Vol. 14, pp. 235-251.

Clarke, C. e Brennan, K. (1992), “Global Mobility: The Concept”, *Long Range Planning*, Vol. 25(1), pp. 73-80.

Coase, Ronald (1937), “The Nature of the Firm”, *Economica*, Vol. 4(16), pp. 386-405.

Coase, Ronald (1960), “The Problem of Social Cost”, *Journal of Law and Economics*, Vol. 3, pp. 1-44.

Cohen, W. e Levinthal, D. (1990), “Absorptive Capacity: A new perspective on learning and innovation”, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35(1), pp. 128-152.

Coleman, J. (1988), “Free Riders and Zealots: The Role of Social Networks”, *Sociological Theory*, Vol. 6(1), pp. 52-57.

Collins, H. (2004), “Interactional expertise as a third kind of knowledge”, *Phenomenology and the Cognitive Sciences*, Vol. 3, pp. 125–143.

Collis, D. e Montgomery, C. (2008), “Competing on Resources”, *Harvard Business Review*, July–August, pp. 140-150.

Combs, J. e Ketchen Jr., D. (1999), “Explaining interfirm cooperation and performance: Toward a reconciliation of predictions from the resource-based view and organizational economics”, *Strategic Management Journal*, Vol. 20, pp. 867–888.

Comissão Europeia (2002), Documento da Comissão: COM(2002)14). [em linha]. Acesso em 12/10/2012. Disponível em: <http://www.cnel.gov.pt/document/1137071987W5xLJ2ui2Oo82MT9.pdf>.

Comissão Europeia (2002), Documento do Conselho: P5_TA(2002)0137. [em linha]. Acesso em 12/10/2012. Disponível em: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2003:047E:0629:0633:PT:PDF>

Comissão Europeia (2011), Documento da Comissão: COM(2011)567 final. [em linha]. Acesso em 12/10/2012. Disponível em: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0567:FIN:EN:PDF>

Commons, J. (1931), Institutional Economics, *American Economic Review*, Vol. 21, pp. 648-657.

Conner, K. R. (1991) "A historical comparison of Resource-Based Theory and Five Schools of Thought within Industrial Organization Economics: Do We Have a New Theory of the Firm", *Journal of Management*, Vol. 17, n° 1, pp. 121-154.

Contractor, F. e Lorange, P. (1988), Why Should Firms Cooperate? The Strategy and Economics Basis for Cooperative Ventures, in Contractor, F. and Lorange, P. (eds.), *Cooperative Strategies in International Business*, Lexington, MA: Lexington Books.

Contractor, F. e Lorange, P. (editores) (1988), *Cooperation Strategies in International Business*, Lexington Books.

Cook, K. (1977), "Exchange and Power in Networks of Interorganisational Relations", *Sociological Quarterly*, Vol.18, pp.62-82.

Cook, K., Gillmore, M. e Yamagishi, T. (1983), "The Distribution of Power in Exchange Networks: Theory and Experimental Results", *American Journal of Sociology*, Vol. 89, N° 2, 275-305.

Cook, S. e Seely Brown, J. (1999), "Bridging Epistemologies: The Generative Dance between Organizational Knowledge and Organizational Knowing", *Organization Science*, Vol. 10(4), pp. 381-400.

Cowan, Jane, Dembour, M.-B. e Wilson, R. (eds.) (2000), *Culture and Rights: Anthropological Perspectives*, Cambridge: Cambridge University Press.

Credé, A. e Mansell, R. (1998), *Knowledge Societies ...in a nutshell: Information Technology for Sustainable Development*, Ottawa: International Development Research Centre.

Cristopher, M. e Jüttner, U. (2000), "Developing Strategic Partnerships in the supply chain: a practitioner perspective", *European Journal of Purchasing & Supply Management*, Vol. 6, pp. 117-127.

Curado, C. (2006), "The Knowledge-Based view of the firm: From theoretical origins to future implications", Department of Management, Working paper Series, pp. 1-18.

- Curhan, J., Elfenbein, H. e Eisenkraft, N. (2010), “Objective Value of Subjective Value: A multi-round negotiation study”, *Journal of Applied Social Psychology*, Vol. 40(3), pp. 690–709.
- Daems, H. (1990), “The Strategic Implications of Europe 1992”, *Long Range Planning*, Vol. 23(3), pp. 41-48.
- Dagnino, G. e Padula, G. (2002), “Coopetition strategy as a new kind of interfirm dynamics for value creation” Paper presented at EURAM – The European Academy of Management Second Annual Conference - “Innovative Research in Management” Stockholm, 9-11 May 2002.
- De Long, D. (1997), “Building the Knowledge-Based Organization: How culture drives knowledge behaviours”, Center for Business Innovation: Ernst & Young LLP.
- Demsetz, H. (1967), “Toward a Theory of Property Rights”, *The American Economic Review*, Vol. 57(2), pp. 347-359.
- Denzin, N. (1989), *The Research Act: A theoretical introduction to sociological methods*, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.
- Devlin, G. e Bleackley, M. (1988), *Strategic Alliances - Guidelines for Success*, *Long Range Planning*, Vol. 21, No. 5, pp. 18-23.
- Dierickx, I. e Cool, K. (1989), “Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage”, *Management Science*, 35, pp. 1504-1511.
- DiMaggio, P. e Powell, W. (1983), “The Iron Cage Revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields”, *American Sociological Review*, Vol. 48(2), pp. 147-160.
- Dosi, G., Nelson, R. R. e Winter, S. G. (2000), *The nature and Dynamics of Organizational Capabilities*, Oxford University Press, Oxford.
- Doz, Y. e Prahalad, C. (1991), *Managing DMNCs: A Search for a New Paradigm*, *Strategic Management Journal*, Vol. 12, pp. 145-164.
- Drucker, P. (1993 [1988]), *As fronteiras da gestão*, Lisboa: Presença.
- Dubois, A. (1994), *Organising Industrial Activities - An Analytical Framework*, Tese de Doutoramento, Department of Industrial Marketing - Chalmers University of Technology.

- Dubois, A. (1998), *Organising Industrial Activities across Firm Boundaries*, London: Routledge.
- Dubois, A. e Araújo, L. (2004), “Research Methods in Industrial Marketing Settings: What is Case Research?”, *Rethinking Marketing - Developing a New Understanding of Markets*, Häkansson, H., Harrison, D. e Waluszewski, A. (Eds.), pp. 207-227, London: Wiley.
- Dubois, A. e Gadde, L.-E. (2002), “Sistematic combining: an Abductive Approach to Case Research”, *Journal of Business Research*, Vol.55, pp. 553-560.
- Dubois, A. e Gadde, L.-G. (1999), “Case Studies in Business Market Research: Na Abductive Approach, Proceedings of the 15th Annual IMP Conference, University College, Dublin.
- Dubois, A. e Pedersen, A.-C. (2001), “Why Partners do not fit into Purchasing Portfolio Models”, Paper apresentado na 10ª Conferência Internacional da IPSERA, Jonkoping, Suécia.
- Dubois, A. e Pedersen, A.-C. (2002), “Why Relationships do not fit into purchasing portfolio models - a comparison between the portfolio and industrial network approaches”, *European Journal of Purchasing & Supply Management*, Vol. 8, pp. 35-42.
- Dubois, A.; Gadde, L.-E.; Hulthén, K.; Jonsson, P. e Sundquist, V. (2004), “Supply Network Flexibility”, Paper apresentado na 20ª Conferência do IMP, Copenhaga.
- Duggan, W. (2010), “Strategic Intuition: East meets West in the Executive Mind”, *Clariden Global Insights*, First Quarter, pp. 10-14.
- Dul, J. e Hak, T. (2008), *Case Study Methodology in Business Research*, London: Elsevier.
- Dvoskin, A. e Lazzarini, A. (2013), “On Walras's Concept of Equilibrium”, *Review of Political Economy*, Vol. 25(1), pp. 117-138.
- Dyer, J. e Singh, H. (1998), “The Relational View: Cooperative Strategies and Sources of Interorganizational Competitive Advantage”, *Academy of Management Review*, Vol.23, Nº 4, pp.660-679.
- Easton, G. (1992), “Industrial Networks: a Review”, in *Industrial Networks: A New View of Reality*, Axelsson, B. e Easton, G. (editores), pp. 1-27, London: Routledge.

Easton, G. (1995), "Methodology and Industrial Networks", *Business Marketing: An Interaction and Network Perspective*, Möller, K. e Wilson, D. (Eds.), pp. 411-492, Boston: Kluwer Academic Publishers.

Easton, G. (1998), "Case Research as a Methodology for Industrial Networks: a Realist Apologia", in *Networks Dynamics in International Marketing*, Naude, P. e Turnbull, P. (editores), pp. 73-87, London: Pergamon.

Easton, G. e Araújo, L. (1989), "The Network Approach: An Articulation", in *Advances in International Marketing*, Johanson, J. and Hallen, L. (editors.), Vol.3, Greenwich: JAI Press.

Easton, G. e Araújo, L. (1992), "Non-economic Exchange in Industrial Networks", in *Industrial Networks: A New View of Reality*, Axelsson, B. e Easton, G. (editores), pp. 62-88. London: Routledge.

Easton, G. e Araújo, L. (1994), "Market Exchange, Social Structures and Time", *European Journal of Marketing*, Vol. 28, n° 3, pp. 72-84.

Easton, G. e Araújo, L. (1997), "Interfirm Responses to Heterogeneity of Demand over Time", in *The Formation of Inter-Organizational Networks*, Ebers, M. (editor), pp. 66-94, Oxford: Oxford University Press.

Easton, G. e Håkansson, H. (1996), "Markets as Networks: Editorial Introduction", *International Journal of Research in Marketing*, Vol.13, pp.407-413.

Easton, G. e Lundgren, A. (1992), "Changes in industrial networks as flow through nodes", in *Industrial Networks: A New View of Reality*, Axelsson, B. e Easton, G. (editores), pp. 88-104, London: Routledge.

Easton, G., Wilkinson, I. e Georgieva, K. (1997), "On the Edge of Chaos: Towards Evolutionary Models of Industrial Networks", in *Relationship and Networks in International Markets*, H. Gemunden, T. Ritter (Editors.), pp.273-294, Oxford: Elsevier, Pergamon.

Eisenhardt, K. M. (1989), "Building Theories from Case Study Research", *Academy of Management Review*, Vol. 14, n° 5, pp. 532-550.

Echeverri, P. e Skalen, P. (2011) "Co-creation and co-destruction: A practice-theory based study of interactive value formation", *Marketing Theory*, Vol. 11(3), pp. 351-373.

- Economides, N., Mitchell, M. e Skrzypacz, A. (2005), “Dynamic Oligopoly with Network Effects”. [em linha]. Acesso em 13/09/2012. Disponível em: http://www.stern.nyu.edu/networks/Dynamic_Duopoly_with_Network_Effects.pdf
- Eisenhardt, K. M. (1991), “Better Stories and Better Constructs: the Case for Rigor and Comparative Logic”, *Academy of Management Review*, Vol. 16, n° 3, pp. 620-627.
- Eisenhardt, K.M. and Martin, J.A. (2000), “Dynamic Capabilities: What are they?”, *Strategic Management Journal*, 21, pp. 1105-1121.
- Elo, M., Halinen, A. e Törnroos, J.-A. (2010), “Process research in business networks: An event-based method for qualitative analysis”, A competitive paper submitted to the special track on “Time and process in business network research” 26 th IMP Conference in Budapest.
- Elsner, W. (2007), “Why Meso On “Aggregation” and “Emergence”, and Why and How the Meso Level is Essential in Social Economics”, *Forum for Social Economics*, Vol. 36(1), pp. 1-16.
- Emery, F. e Trist, E. (1965), “The causal texture of Organizational Environments”, *Human Relations*, Vol 18(1), pp. 21-32.
- Emery, M. (2000), “The Current Version of Emery's Open Systems Theory”, *Systemic Practice and Action Research*, Vol. 13(5), pp. 623-643.
- Emirbayer, M. e Goodwin, J. (1994), “Network Analysis, Culture, and the Problem of Agency”, *The American Journal of Sociology*, Vol. 99(6), pp. 1411-1454.
- Etzkowitz, H. (2002), “Incubation of incubators: Innovation as a triple helix of university-industry-government networks”, *Science and Public Policy*, Vol. 29(2), pp. 115-128.
- Etzkowitz, H. (2003), “Research groups as ‘quasi-firms’: The invention of the entrepreneurial university”, *Research Policy*, Vol. 32, pp. 109–121.
- Etzkowitz, H. (2008), “The Triple Helix: University–industry–government innovation in action”, New York and London: Routledge.
- Etzkowitz, H. (2011), “The triple helix: Science, technology and the entrepreneurial spirit”, *Journal of Knowledge-based Innovation in China*, Vol. 3(2), pp. 76-90.

- Etzkowitz, H. e Zhou, C. (2002), “Triple Helix twins: Innovation and sustainability”, *Science and Public Policy*, Vol. 33(1), pp. 77–83.
- Falcão, P. (2008), *Business networks: development of actors’ strategic guidelines from the analysis of negotiation situations in Portugal*, Tese de Doutorado apresentada ao Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa.
- Fehr, E. (2009), “On the economics and biology of trust”, *Journal of the European Economic Association*, Vol. 7(2-3), pp. 235-266.
- Fehr, E. e Gächter, S. (1998), “Reciprocity and economics: The economic implications of Homo Reciprocans”, *European Economic Review*, Vol. 42(3-5), pp. 845-859.
- Fehr, E. e Gintis, H. (2007), “Human Motivation and Social Cooperation: Experimental and Analytical Foundations”, *Annual Review of Sociology*, Vol. 33(1), pp. 43-64.
- Fine, C. H. e Whitney, D. E. (1996), “Is the make-buy decision process a core competence?”, Paper apresentado no MIT IMVP Sponsors' Meeting, São Paulo.
- Fisher, R. e Ury, W., (1981), *Getting to Yes: Negotiating an agreement without giving in*, New York: Penguin Books.
- Ford, D. (1980), “The Development of Buyer-Seller Relationships in Industrial Markets”, *European Journal of Marketing*, Vol.14, Issue 5/6, pp.339-353.
- Ford, D. (editor) (1997), *Understanding Business Markets: Interaction, Relationships and Networks*, Second Edition, London: Dryden.
- Ford, D. e MacDowell, R. (1999), “Managing Business Relationships by Analysing the Effects and Value of Different Actions”, *Industrial Marketing Management*, nº 28, pp. 429-442.
- Ford, D. e Rosson, P. (1982), *The Relationships Between Export Manufacturers and Their Overseas Distributors*, in Czinkota, M. e Tesar, G. (eds.), *Export Management*, Greenwood: Praeger.
- Ford, D., Gadde, L., Håkansson, H. e Snehota, I. (2002), “Managing Networks” Paper Presented at the 18th Annual IMP Conference, Perth, Australia.
- Ford, D., Gadde, L., Håkansson, H. e Snehota, I. (2003), *Managing Business Relationships*, Second Edition, Chichester: John Wiley.

- Ford, D., Gadde, L-E., Håkansson, H., Snehota, I. e Waluszewski, A. (s/d), “Analysing Business Interaction”, *The IMP Journal*, 4.1, pp. 82-103.
- Ford, D., Håkansson, H e Johanson, J. (1986), “How do companies interact?”, *Industrial Marketing and Purchasing*, Vol. 1, N° 1, pp. 26-41.
- Ford, D.; G., L.-E.; Håkansson, H.; Lundgren, A., Snehota, I.; Turnbull, P. e Wilson, D. (1998), *Managing Business Relations*, Chichester: John Wiley & Sons.
- Ford, D.; Gadde, L.-E.; Håkansson, H., Snehota, I. (2003), *Managing Business Relations*, Chichester: John Wiley & Sons.
- Forsgren, M. e Johanson, J. (1992), “Managing Internationalization in Business Networks”, in Forsgren, M. and Johanson, J. (eds.), *Managing Networks in International Business*, Philadelphia: Gordon and Breach.
- Foss, N. (1996), “Capabilities and the Theory of the Firm”, *Revue D'Economie Industrielle*, Vol. 77, N° 3, pp. 7-28.
- Foss, N. (1999), “Networks, capabilities, and competitive advantage”, *Scandinavian Journal of Management*, 15, pp. 1-15.
- Foss, N. e Mahnke, V. (1998), “Strategy Research and the Market Process Perspective”, *DRUID Working Paper*, N° 98-29.
- Foss, N. J. (1996a), “Wither The Competence Perspective?”, in *Towards a Competence Theory of the Firm*, [edição de 2003], Foss, N. J. e Knudsen, C. (Eds.), pp. 175-200, London: Routledge.
- Foss, N. J. (1996b), “Capabilities and the Theory of the Firm”, *Revue d'Économie Industrielle*, Vol. 77, n° 3, pp. 7-28.
- Foss, N. J. (1996c), “The emerging competence perspective”, in *Towards a Competence Theory of the Firm* [edição de 2003], Foss, N. J. e Knudsen, C. (Eds.), pp. 1-12, London: Routledge.
- Foss, N. J. (1999), “Networks, capabilities and competitive advantage”, *Scandinavian Journal of Management*, 15, pp. 1-15.
- Foss, N. J. (2000), “Equilibrium vs. evolution in the resource-based perspective”, in *Resources, Technology and Strategy: Explorations in the Resource-Based Perspective*, Foss, N. J. e Robertson, P. L. (Eds.), pp. 11-30, London: Routledge.

Foss, N. J. e Loasby, B., (1998), “Coordination and Capabilities”, in *Economic Organization, Capabilities and Coordination: Essays in Honour of G.B. Richardson*, Foss, N.J. e Loasby, B.J. (Eds.), pp. 1-13, Londond: Routledge.

Foss, N. J. e Robertson, P. L., (2000), “Resources, Technology and Strategy”, in *Resources, Technology and Strategy: Explorations in the Resource-Based Perspective*, Foss, N. J. e Robertson, P. L. (Eds.), pp. 1-10, London: Routledge.

Foss, N. J., Knudsen, C. e Montgomery, C. (1995), “An Exploration of Common Ground: Integrating Evolutionary and Strategic Theories of the Firm”, in *Resource-based and evolutionary theories of the firm: towards a synthesis*, Montgomery, C. (Ed.), pp. 1-17, Boston: Kluwer Academic Publishers.

Freytag, P. e Ritter, T. (2005), “Dynamics of relationships and networks: creation, maintenance and destruction as managerial challenges”, *Industrial Marketing Management*, Vol. 34, pp. 644-647.

Frost, P., Moore, L., Louis, M., Lundberg, C. e Martin, J. (1985), *Reframing organizational culture*, London: Sage Publications.

Gadde, L.-E. e Snehota I. (2000), “Making the Most of Supplier Relationships”, *Industrial Marketing Management*, Vol. 29, pp. 305–316.

Gadde, L-E. e Håkansson, H. (2001), *Supply Network Strategies*, Chichester, John Wiley.

Garcia-Pont, C., Canales, J. I. e Noboa, F (2009), “Subsidiary Strategy: The Embeddedness Component”, *Journal of Management Studies*, Vol. 46(2), pp. 182-214.

Geertz, C. (1973 [1989]), “Uma descrição densa: por uma teoria interpretativa da cultura”, in Geertz, C. “*A Interpretação das Culturas*”, Rio de Janeiro, LTC - Livros Técnicos e Científicos Editora S.A., pp. 3-21.

Gemunden, H. G. (1997), “The Development of IMP - An Analysis of the Conference Proceedings 1984-96”, in *Relationships and Networks in International Markets*, Gemunden, H. G., Ritter, T. e Walter, A. (Eds.), pp. 3-12, Oxford: Pergamon.

Gemünden, H.G. e Ritter, T. (1997), “Managing technological networks: the concept of network competence”, in: Gemünden H.G., Ritter, T. e Walter A., (Eds.), *Relationships and networks in international markets*. Oxford: Pergamon/Elsevier.

- George, A. L. e Bennett, A. (2005), *Case Studies and Theory Development in the Social Sciences*, Belfer Centre for Science and International Affairs, Cambridge: Harvard University.
- Geringer, J.M. e Hebert, L. (1991), ‘Measuring the Performance of International Joint Ventures’, *Journal of International Business Studies*, 22(2), pp. 249-264.
- Ghiglione, R. e Matalon, B. (2005), *O Inquérito: Teoria e prática*. Oeiras: Celta.
- Gibbs, R. e Humphries, A. (2009), *Strategic Alliances & Marketing Partnerships: Gaining competitive advantage through collaboration and partnering*, Londres e Filadélfia: Kogan Page.
- Giddens, A. (2000), *Dualidade da Estrutura: agência e estrutura*, Oeiras: Celta.
- Gill, J. e Johnson, P. (1991), *Research Methods for Managers*, London: Paul Chapman Publishing.
- Gintis, H, Bowles, S., Boyd, R. e Fehr, E. (2003), “Explaining altruistic behavior in humans”, *Evolution and Human Behavior* Vol. 24(3), pp. 153-172.
- Glaser, B. e Strauss, A. (1967), *The Discovery of Grounded Theory - Strategies for Qualitative Research*, London: Weidenfeld e Nicolson.
- Godin, B. (2006) “The Knowledge-Based Economy: Conceptual Framework or Buzzword?”, *Journal of Technology Transfer*, Vol. 31, pp. 17–30.
- Goffman, E. (2011 [1967]), *Ritual de Interação: Ensaio sobre o comportamento face a face*, Rio de Janeiro: Vozes.
- Gomes-Casseres, B. (1987), “Joint Venture instability: Is it a problem?”, *Columbia Journal of World Business*, pp. 97-102.
- Gomes-Casseres, B. (2003), “Competitive advantage in alliance constellations”, *Strategic Organization*, Vol. 1(3), pp. 327–335.
- Gomes-Casseres, B., Hagedoorn, J. e Jaffe, A. (2006), “Do alliances promote knowledge flows?” *Journal of Financial Economics*, Vol. 80(1), pp. 5-33.
- Grabher, G. (editor) (1993), *The Embedded Firm - On the Socioeconomics of Industrial Networks*, London: Routledge.
- Grandori, A. e Soda, G. (1995), “Inter-firm networks: Antecedents, mechanisms and forms”, *Organization Studies*, Vol. 16(2), pp. 183-214.

- Grängsjö, Y. (2003), "Destination Networking Co-opetition in Peripheral Surroundings", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol.33, N°5, pp.427-448.
- Granovetter, M. (1973), "The Strength of Weak Ties", *American Journal of Sociology*, Vol. 78, N° 6, pp. 161-178.
- Granovetter, M. (1985), "Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness." *American Journal of Sociology*, N°91, pp.481-510.
- Granovetter, M. (1990), "The Myth of Social Network Analysis as a Special Method in the Social Sciences", *Connections*, Vol. XIII(1-2), pp. 13-16.
- Granovetter, M. (1992), "Economic Institutions as Social Constructions: A framework for analysis", *Acta Sociologica*, Vol.35, pp. 3-11.
- Granovetter, M. e Soong, R. (1986), "Threshold models of interpersonal effects in consumer demand", *Journal of Economic Behavior and Organization*, Vol. 7, pp. 83-99.
- Guest, G., Bunce, A. e Johnson, L. (2006) "How many interviews are enough: An experiment with data saturation and variability", *Field Methods*, Vol. 18(1), pp. 59–82.
- Gugler, P. (1992), "Building Transnational Alliances to Create Competitive Advantage", *Long Range Planning*, Vol. 25(1), pp. 90-99.
- Gulati, R. (1998), "Alliances and networks", *Strategic Management Journal*, Vol. 19, pp. 293–317.
- Gulati, R. (1999), "Network Location and Learning: The Influence of Network Resources and Firm Capabilities on Alliance Formation", *Strategic Management Journal*, Vol.20, Issue 5, pp.397-420.
- Gulati, R. e M. Gargiulo (1999), "Where do Interorganizational Networks Come From?", *American Journal of Sociology*, Vol.104, N°5, pp.1439-1493.
- Gulati, R., Nohria, N. e Zaheer, A. (2000),"Strategic Networks", *Strategic Management Journal*, Vol.21, N°3, pp.203-215.
- Gummesson, E. (2000), *Qualitative Methods in Management Research*, London: Sage Publications.
- Haas, P. (1992), "Introduction: Epistemic communities and international policy coordination", *International Organization*, Vol. 46(1), pp. 1-35.

Håkansson, H. (2010), "The firm as an epistemic community: The knowledge-based view revisited", *Industrial and Corporate Change*, Vol. 19(6), pp. 1801–1828.

Håkansson, H. e Johanson, J. (1993), "The Network as a Governance Structure: Interfirm Cooperation Beyond Markets and Hierarchies", in *The Embedded Firm - On the Socioeconomics of Industrial Networks*, Grabher, G. (editores), pp. 35-51, London: Routledge.

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

Håkansson, H e Snehota, J. (1995), *Developing Relationships in Business Networks*, London: Routledge.

Håkansson, H. (1989), *Corporate Technological Development: Cooperation and Networks*, London: Routledge.

Håkansson, H. (1992), "Evolution Processes in Industrial Networks", in *Industrial Networks: A New View of Reality*, B. Axelsson and G. Easton (editors), pp.129-143, London: Routledge.

Håkansson, H. (1993), "Networks as a Mechanism to Develop Resources", in *Networking in Dutch Industries*, Beije, P., Groenewegen, J. e Nuys, O. (editores), pp. 207-223, Leuven Apeldoorn: Garant.

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

Håkansson, H. (editor.) (1987), *Industrial Technological Development: A Network Approach*, London: Croom Helm.

Håkansson, H. e Ford, D. (2002), "How Should Companies interact in business networks?", *Journal of Business Research*, Vol. 55, pp. 133-139.

Håkansson, H. e Henders, B. (1992), "International Co-operative Relationships in Technological Development", in *Managing Networks in International Business*, Forsgren, M. and Johanson J, (editors), pp.32-46, Philadelphia: Gordon & Breach.

Håkansson, H. e Henders, B. (1995), "Network Dynamics: Forces and Processes Underlying Evolution and Revolution in Business Networks", in *Business Marketing:*

An Interaction and Network Perspective, Möller, K. e Wilson, D. (editors), Boston: Kluwer Academic Publishers.

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

Håkansson, H. e Johanson, J. (1988), “Formal and Informal Cooperation Strategies in International Industrial Networks”, in Cooperative Strategies in International Business, Contractor, F. and Lorange, P. (editors), pp.369-379, Lexington Books.

Håkansson, H. e Snehota, I. (1998), “The Burden of Relationships or Who's Next”, in Network Dynamics in International Marketing, Naudé P. e Turnbull, P. W. (Eds.), pp. 17-26, Oxford: Pergamon.

Håkansson, H. e Snehota, J. (1989), “No Business is a Island: The Network Concept of Business Strategy”, Scandinavian Journal of Management, Vol. 5, Nº 3, pp.187-200.

Håkansson, H. e Wootz, B. (1979), “A framework of industrial buying and selling”, Industrial Marketing Management, Vol. 8, pp. 28-39.

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

Håkansson, H., Havila, V. e Pedersen, A. (1999),”Learning in Networks”, Industrial Marketing Management, Vol.28, Nº5, pp.443-452.

Håkansson, H., Johanson, J. e Wootz, B. (1976), “Influence Tactics in Buyer-seller Processes”, Industrial Marketing Management, Vol. 4, Nº 6, pp. 319-332.

Håkansson, H., Tunisini, A. e Waluszewski, A. (2003), “Place as a Resource in Business Networks” Paper Presented at the 18th IMP Annual Conference, Dijon, France.

Håkansson, H.; Henjesand, I.-J. e Waluszewski, A. (2004), “Rethinking Marketing”, in Rethinking Marketing - Developing a New Understanding of Markets, Håkansson, H., Harrison, D. e Waluszewski, A. (Eds.), pp. 1-12, London: Wiley.

Halinen, A. e Törnroos, J.-A. (2005), “Using Case Methods in the Study of Contemporary Business Networks”, Journal of Business Research, Vol. 58, pp. 1285-1297.

- Halinen, A., Medlin, C. e Törnroos, J-A. (2012), "Time and process in business network research", *Industrial Marketing Management*, Vol. 41, pp. 215-223.
- Halinen, A., Salmi, A. e Havila, V. (1999), "From Dyadic Change to Changing Business Networks: An Analytical Framework", *Journal of Management Studies*, Vol. 36, N°6, pp.779-794.
- Hall, S. (1985), "Signification, Representation, Ideology: Althusser and the Post-Structuralist debates", *Critical studies in mass communication*, Vol. 2(2), pp. 91-114.
- Hamilton, W. (1919), "The Institutional Approach to Economic Theory", *The American Economic Review*, Vol. 9(1), Supplement, pp. 309- 318.
- Hamilton, W. D. (1963), "The evolution of altruistic behavior", *The American Naturalist*, Vol. 97(896), pp. 354-356.
- Hamilton, W. D. (1964), "The genetical evolution of social behaviour. II", *Journal of Theoretical Biology*, Vol. 7, pp. 17-52.
- Hardy, C., Phillips, N. e Lawrence, T. (2003), "Resources, Knowledge and Influence: The Organizational Effects of Interorganizational Collaboration", *Journal of Management Studies*, Vol. 40(2), pp. 321-347.
- Harrigan, K. e Newman, W. (1990), *Bases of Interorganization Cooperation: Propensity, Power, Persistence*, *Journal of Management Studies*, Vol. 27, No. 4, pp. 417-434.
- Harrison, D. e Easton, G. (2002), "Patterns of Actor Response to Environmental Change", *Journal of Business Research*, Vol.55, N°7, pp.545-552.
- Hart, S. e Mas-Colell, A. (2010), "Bargaining and Cooperation in Strategic Form Games", *Journal of the European Economic Association*, Vol. 8(1), pp. 7-33.
- Hatch, M. J. (1993), "The dynamics of organizational culture", *The Academy of Management Review*, Vol. 18(4), pp. 657-693.
- Hayek, F. (1979), *The political order of free people* (3 volumes), Chicago: The University of Chicago Press.
- He, Z.-L. e Wong, P.-K. (2004), "Exploration vs. Exploitation: an empirical test of the ambidexterity hypothesis", *Organization Science*, 15(4), pp. 481-494.

- Heider, F. (1958), *The Psychology of Inter-personal Relations*, New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Henders, B. (1992), *Positions in Industrial Networks, Marketing Newsprint in the UK* PhD thesis, Uppsala University, Department of Business Studies, Uppsala, Sweden.
- Hennart, J-F. (1989), Can the 'New Forms of Investment' Substitute for the 'Old Forms'? A Transaction Costs Perspective, *Journal of International Business Studies*, pp. 211-234.
- Henneberg, S., Mouzas, S. e Naudé, P. (2004), “Network pictures: Concepts and representations”, Competitive Paper Submitted to the 20th Annual IMP Conference, Copenhagen.
- Henneberg, S., Rohrmus, D. e Ramos, C. (2007), “Sense-making and Cognition in Business Networks: Conceptualisation and Propositional Development”, Working Paper Series 2007.04.
- Herfeld (2012) - The potentials and limitations of rational choice theory - An interview with Gary Becker, *Erasmus Journal for Philosophy and Economics*, Vol. 5(1), pp. 73-86.
- Hickson, D., Hinings, C., Lee, C., Schneck, R., Pennings, J. (1971), “A Strategic Contingencies' Theory of Intraorganizational Power”, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 16(2), pp. 216-229.
- Hirsch, P. e Levin, D. (1999), “Umbrella Advocates Versus Validity Police: A Life-Cycle Model”, *Organization Science*, Vol. 10(2), pp. 199-212.
- Hirschman, A. (1970), *Exit, voice an loyalty: responses to decline in firms, organizations and states*, Cambridge, London: Harvard University Press.
- Hofstede, G. (1983), “The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories”, *Journal of International Business Studies*, Vol. 14(2), Special Issue on Cross-Cultural Management, pp. 75-89.
- Hofstede, G. (1993), “Cultural constraints in management theories”, *The Executive*, Vol. 7(1), pp. 81-94.

- Holmen, E., Håkansson, H. e Pedersen, A-C. (2003), “Designing and monitoring a supply network”, Paper for the 19th Annual IMP Conference 4-6 September 2003, Lugano, Switzerland.
- House, R., Hanges, P., Ruiz-Quintanilla, S.A., Dorfman, P., Javidan, M., e Dickson, M. (1995), Cultural influences on leadership and organizations - Project GLOBE.
- Hummon, N. e Carley, K. (1993), “Social networks as normal science”, *Social Networks*, Vol. 15(1), pp. 71-106.
- Hunt, S. (2011), “Sustainable marketing, equity, and economic growth: a resource-advantage, economic freedom approach”, *Journal of the Academy of Marketing Science* Vol. 39, pp. 7-20.
- Hunt, S. (2012), “Trust, personal codes, and the Resource-Advantage Theory of Competition: Explaining Productivity, Economic Growth, and Wealth Creation”, *Contemporary Economics*, Vol. 6(2), pp. 4-19.
- Hunt, S. e Morgan, R. (1995), “The Comparative Advantage Theory of Competition”, *Journal of Marketing*, Vol. 59(2), pp. 1-15.
- Huysman, M. (2004), “Communities of practice: facilitating social learning while frustrating organizational learning”, in Tsoukas, H. e Mylonopoulos, N. (eds.), *Organizations as knowledge systems: Knowledge, learning, and dynamic capabilities*, N.Y.: Palgrave MacMillan, pp. 67-85.
- Ichijo, K. e Nonaka, I. (eds.) (2007), *Knowledge Creation and Management: New Challenges for Managers*. Oxford: Oxford University Press.
- Janeira, A. L. (1971), “A técnica de análise de conteúdo nas ciências sociais: Natureza e aplicações”, *Análise Social*, pp. 370-399.
- Jarillo, J. (1988), “On Strategic Networks”, *Strategic Management Journal*, Vol.9, Nº1, pp.31-41.
- Jarillo, J. C. e Stevenson, H. (1991), “Co-operative strategies: The payoffs and the pitfalls”, *Long Range planning*, Vol. 24(1), pp. 64-70.
- Johanson, J. e Mattsson L-G. (1985), *Marketing Investments and Market Investments in Industrial Networks*, *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 2, No 3, pp. 185-195.

Johanson, J. e Mattsson, L-G (1987, [1991]), “Interorganizational relations in industrial systems: a network approach compared with the transactions-cost approach”, in *Markets, Hierarchies and Networks - the coordination of social life*, Thompson, G., Frances, J., Levacic, R. e Mitchell, J. (editores), pp. 256-264, London: Sage. Publicado inicialmente em *International Studies of Management and Organization*, Vol. 17, Nº 1, pp. 34-48.

Johanson, J. e Mattsson, L-G (1992), “Network Positions and Strategic Action - An Analytical Framework”, in *Industrial Networks: a New View of Reality*, Axelsson, B. e Easton, G. (editores), pp.205-217, London: Routledge.

Johanson, J. e Vahlne, J. (1990), *The Mechanism of Internationalization*, *International Marketing Review*, Vol. 7, No. 4, pp. 11-24.

Johansson, J. (2007), *Learning to be (come) a good european: A Critical Analysis of the Official European Union Discourse on European Identity and Higher Education*, Linköping: Linköping University.

Johansson, U., e Elg, U. (2002), “Relationships as Entry Barriers: a Network Perspective”, *Scandinavian Journal of Management*, Vol.18, Issue 3, pp.393-419.

Johnsen, R. E. e Ford, D. (2001), “Asymmetrical and symmetrical customer-supplier relationships: a typology”, *The 10th International Annual IPSERA Conference*.

Johnson, G. e Scholes, K. (1997), *Exploring Corporate Strategy: Concepts and Cases*, London: Prentice-Hall.

Johnston, B. e Araújo, L. (2002), “The Effects of Spatial Proximity on Inter-Organisational Relationships”, Paper Presented at the 18th IMP Annual Conference, Dijon, France.

Kaplan, H. e Gurven, M. (2001), “The natural history of human food sharing and cooperation: A review and a new multi-individual approach to the negotiation of norms”, Prepared for the Conference on the Structure and Evolution of Strong Reciprocity, Santa Fe Institute, Santa Fe, NM March 9-11, 2001.

Katz, D. e Khan, R. (1966), *The Social Psychology of Organizations*, New York: Wiley.

Kauffman, S. (1991), “The Sciences of complexity and "Origins of Order"”, *Philosophy of Science*, Santa Fe Institute, pp. 1.24.

- Kauffman, S. (1993), "The Origins Of Order: Self-Organization and Selection in Evolution", New York, Oxford: Oxford University Press.
- Khanna, T., Gulati, R. e Nohria, N. (1998), "The dynamics of learning alliances: competition, cooperation, and relative scope", *Strategic Management Journal*, Vol. 19, pp. 193–210.
- Kilduff, M. e Brass, D. (2010), "Organizational Social Network Research: Core Ideas and Key Debates", *The Academy of Management Annals*, Vol. 4(1), pp. 317-357.
- Killing, J. P. (1988), "Understanding Alliances: The role of task and organizational complexity", in Contractor, F. J. e Lorange, P. (eds.), *Co-operative strategies and international business*, Lexington: Lexington Books, pp. 55-67.
- Kinch, N. (1992), "Entering a Tightly Structured Network - Strategic Visions or Network Realities", in *Managing Networks in International Business*, Forsgren, M. e Johanson, J., pp. 194-214, Philadelphia: Gordon and Breach.
- Klein, K. e Kozlowski, S. (2000), "From micro to meso: Critical steps in conceptualizing and conducting multilevel research", *Organizational Research Methods*, Vol. 3(3), pp. 211-236.
- Knoke, D. (1988), "Incentives in Collective Action Organizations", *American Sociological Review*, Vol.53, N°3, pp.311-329.
- Kocsis, G. (2005) "The problem of culture-culture fit (C-C FIT)", *European Integration Studies*, Vol. 4(2), pp. 45-60.
- Kogut, B. (1988), "Joint Ventures: Theoretical and Empirical Perspectives", *Strategic Management Journal*, 9(4), pp. 319-32.
- Kolm, S.-C. (2008), *Reciprocity: An economics of social relations*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Kourtit, K., Nijkamp, P., Lowik, S., van Vught, F, e Vulto, P. (2011), "From islands of innovation to creative hotspots", *Regional Science Policy & Practice*, Vol. 3(3), pp. 145–161.
- Krippendorff, K. (2004) "Reliability in content analysis: Some common misconceptions and recommendations", *Human Communication Research*, Vol, 30(3), pp. 411-433.

- Langlois, R. (1992), "Transaction Costs in Real Time", *Industrial and Corporate Change*, Vol. 1, N° 1, pp 99-127.
- Langlois, R. (1993), "Capabilities and Coherence in Firms and Markets", Paper for the Conference on Evolutionary and Resource Based Approachs to Strategy, Copenhagen.
- Langlois, R. (1998), "Capabilities and the Theory of the Firm", in *Economic Organization, Capabilities and Co-ordination - Essays in Honour of G.B. Richardson*, Foss, N. e Loasby, B. (editores), pp. 183-202, London: Routledge.
- Langlois, R. e Foss, N. (1999), "Capabilities and Governance: the Rebirth of Production in the Theory of Economic Organization", *Kyklos*, Vol. 52, Fasc. 2, pp. 201-218.
- Langlois, R. e Robertson, P. (1996), "Stop Crying over Spilt Knowledge: A Critical Look at the Theory of Spillovers and Technical Change", Paper for the MERIT conference on Innovation, Evolution and Technology, Maastricht, the Netherlands.
- Langlois, R. N. (1998), "Economic Change and the Boundaries of the firm", *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, n° 144, pp. 635-657.
- Langlois, R. N. e Robertson, P. L. (1993), "Business Organization as a Coordination Problem: Toward a Dynamic Theory of the Boundaries of the Firm", *Business and Economic History*, Vol. 22, n°1, pp. 31-41.
- Langlois, R. N. e Robertson, P. L. (1995), *Firms, Markets and Economic Change*, London: Routledge.
- Latour, B. (1987), *Science in Action: How to Follow Scientists and Engineers Through Society*, Cambridge: Harvard University Press.
- Lawson, C. (1997), "Territorial clustering and hight-technology innovation: from industrial districts to innovative milieux", ESRC Centre for Business Research Working Paper 54, University of Cambridge.
- Lee J. A. (2000), "Adapting Triandis's Model of Subjective Culture and Social Behavior Relations to Consumer Behavior", *Journal of Consumer Psychology*, Vol. 9(2), pp. 117-126.
- Leydesdorff, L. (2001), "Knowledge-Based Innovation Systems and the Model of a Triple Helix of University-Industry-Government Relations", Paper presented at the

Conference *New Economic Windows: New Paradigms for the New Millennium*
Salerno, Italy.

Leydesdorff, L. (2010), "The knowledge-based economy and the triple helix model", *Annual Review of Information Science and Technology*, pp. 367-417.

Leydesdorff, L. (2012), "The Triple Helix of University-Industry-Government Relations", University of Amsterdam, Amsterdam School of Communication Research (ASCoR).

Leydesdorff, L. e Meyer, M. (2003), "The Triple-Helix of University: Industry-Government relations", *Scientometrics*, Vol. 58(2), pp. 191-203.

Leydesdorff, L. e Meyer, M. (2006), "Triple Helix indicators of knowledge-based innovation systems", *Research Policy*, Vol. 35., pp. 1-21.

Lima, L. (2010), "Educational research and researchers: Critical notes", *Sísifo*, 12, pp. 61-70.

Lima, M. (2003), "Os contornos da crise e das rupturas vividas pela universidade contemporânea", *EccoS Revista Científica*, Vol. 5(2), pp. 9-34.

Lipman, S. e Rumelt, R. (1982), "Uncertain imitability: an analysis of interfirm differences in efficiency under competition", *The Bell Journal of Economics*, Vol. 13, pp. 418-438.

Loasby, B. (1991), *Equilibrium and Evolution - An exploration of connecting principles in economics*, Manchester University Press.

Loasby, B. (1993), "Institutional Stability and Change in Science and the Economy", in *Rationality, Institutions and Economic Methodology*, Maki, U., Gustafsson, B. e Knudsen, C. (editores), pp. 203-221, London: Routledge.

Loasby, B. (1994), "Organisational capabilities and interfirm relations", *Metroeconomica*, Vol. 45, pp. 248-265.

Loasby, B. (1996), "The Organization of Industry", in *Towards a Competence Theory of the Firm* (edição de 2003), Foss, N. J. e Knudsen, C. (Eds.), pp. 38-53, London: Routledge.

Loasby, B. (1998a), "The Organization of Capabilities", *Journal of Economic Behaviour and Organization*, 35, pp. 139-160.

- Loasby, B. (2000), "Market Institutions and Economic Evolution", *Journal of Evolutionary Economics*, Vol. 10, pp.297-309.
- Locket, A. e Thompson, S. (2004), "Edith Penrose's Contribution to the Resource-based View: An Alternative Perspective", *Journal of Management Studies*, Vol. 41, 1, pp. 193-203.
- Lonsdale, C. (2002), "Outsourcing", in *Handbook of Purchasing Management*, Day, M. (Ed.),pp. 63-74.
- Lorange, P. e Roos, J. (1991), "Strategic Alliance Evolution and Global Partnerships", *Irish Marketing Review*, Vol. 5(3), pp. 11-22.
- Lorenz, C. (2006), "Will the universities survive the European Integration?: Higher education policies in the EU and in the Netherlands before and after the Bologna Declaration", *Sociologia internationalis*, Vol. 44(4), pp. 123-151.
- Lowik, S., van Rossum, D., Kraaijenbrink, J. e Groen, A. (2012), "Strong Ties as sources of new knowledge: How small firms innovate through bridging capabilities", *Journal of Small Business Management*, Vol. 50(2), pp. 239–256.
- Lundgren, A. (1992), "Coordination and Mobilisation Processes in Industrial Networks", in *Industrial Networks: A New View of Reality*, B. Axelsson and G. Easton (editors), pp.144-165, London: Routledge.
- Mahoney, J. T. (2001), "A Resource-Based Theory of Sustainable Rents", *Journal of Management*, Vol. 27, pp. 651-660.
- Mahoney, J. T. e Pandian, J. R. (1992), "The Resource-based View within the Conversation of Strategic Management", *Strategic Management Journal*, Vol. 13, pp. 363-380.
- Mahoney, J.T. (2001), "A Resource-based theory of sustainable rents", *Journal of Management*, Vol. 27, pp. 651-660.
- March, J. e Olsen, J. (1984), "The New Institutionalism: Organizational Factors in Political Life", *American Political Science Association*, Vol. 78(3), pp. 734-749.
- Maroy, C. (1997), "A análise qualitativa de entrevistas", in Luc Albarello et al., *Práticas e Métodos de Investigação em Ciências Sociais*". Lisboa: Gradiva.

- Marsden, P. (1981), "Introducing influence processes into a system of collective decisions", *The American Journal of Sociology*, Vol. 86(6), pp. 1203-1235.
- Marshall, A. (1920 [1890]), *Principles of economics: An Introductory Volume*. (8th ed.). New York; London: Macmillan.
- Martins, I. (2010), "A investigação educacional: Princípios e estratégias de internacionalização", *Sísifo*, Vol. 12, pp. 19-26.
- Marx, K. (1887 [1867]), *Capital: A Critique of Political Economy. Volume I Book One: The Process of Production of Capital*, Moscovo: Progress Publishers.
- Mas-Colell, A. (1980), "Noncooperative approaches to the Theory of Perfect Competition: Presentation", *Journal of Economic Theory*, Vol. 22, pp. 121-135.
- Mattson, L.-G., (1985), "An Application of a Network Approach to Marketing: Defending and Changing Market Positions", *Changing the Course of Marketing: Alternative Paradigm for Widening Market Theory*, *Research in Marketing* (Supplement 2), Dholakia, N. e Arndt, J. (Eds.), pp. 263-288, Greenwich: JAI Press.
- Mattsson, L.-G. (1997), "Relationship Marketing" in a Network Perspective", *Relationships and Networks in International Markets*, Gemünden, H., Ritter, T. e Walter, A. (Eds.) pp. 37-52, Oxford: Pergamon.
- Mattsson, L.-G. (2002), "Reorganisation of Distribution in Globalisation of Markets", Paper apresentado na Conferência Internacional da IMP, Perth.
- Mattsson, L-G (1987), "Management of Strategic Change in 'Markets-as-Networks Perspective'", in *The Management of Strategic Change*, Pettigrew, A. (editor), pp. 234-256, Oxford: Basil Blackwell
- Mattsson, L-G, (1989), "Development of Firms in Networks: Positions and Investments", in *Advances in International Marketing*, Hallén, L. e Johanson, J. (editores), pp. 121-139, JAI Press.
- Mattsson, L-G. (2003), "Understanding Market Dynamics Potential Contributions to Market(ing) Studies From Actor-Network Theory." Paper Presented at the 19th IMP Annual Conference University of Lugano, Switzerland.
- Mauss, M. (1924), "Essai sur le don", *l'Année Sociologique*, seconde série, 1923-1924.

McLuhan, M. e Fiore, Q. (1996 [1967]), *The Medium is the Massage: An inventory of effects*. NY: Bantam books.

McLuhan, M. e Powers, B. (1989), *The Global Village: Transformations in World Life and Media in the 21st Century*, New York: Oxford University.

Mead, G. H. (1934), *Mind, Self, and Society from the standpoint of a social behaviorist*, Chicago and London: University of Chicago Press.

Metcalf, L., Frear, K., e Krishnan, R. (1992), "Buyer-seller relationships: An application of the IMP Interaction Model", *European Journal of Marketing*, 26(2), pp. 27-46.

Metcalf, J. S. e James A. (2000), "Knowledge and capabilities: A new view of the firm", in *Resources, Technology and Strategy: Explorations in the resource-based perspective*, Foss, N. J. e Robertson, P. L. (Eds.), pp. 31-52, London: Routledge.

Meyer, J. e Rowan, B. (1977), "Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony", *American Journal of Sociology*, Vol. 83(2), pp. 340-363.

Miles, M. B. e Huberman, A. M. (1994), *Qualitative Data Analysis*, London: Sage Publications.

Miles, R. e Snow, C. (1986), "Organizations: New Concepts for New Forms" *California Management Review*, Vol.28, N°3, pp.62-73.

Miles, R. e Snow, C. (1992), "Causes of Failure in Network Organizations", *California Management Review*, Vol.34, N°4, pp.53-72.

Mill, J. S. (1848), *The Principles of Political Economy: with some of their applications to social philosophy*, London: John W. Parker.

Mintzberg, H. (1994a), "The Fall and Rise of Strategic Planning", *Harvard Business Review*, January-February, pp. 107-114.

Mintzberg, H. (1994b), "Rethinking strategic planning part I - Pitfalls and fallacies", *Long Range Planning*, Vol. 27(3), pp. 12-21.

Mintzberg, H. (1994c), "Rethinking strategic planning part II - New roles for planners", *Long Range Planning*, Vol. 27(3), pp. 22-30.

Mitchell, J. (1983), "Case and situation analysis", *Sociological Review*, Vol. 31, N° 1, pp. 187-211.

- Mitchell, W. (1913), *Business Cycles*, Berkeley: University of California Press.
- Mok, Ka (2011), “Liberalization of the Privatness in Higher Education: Funding Strategies, Changing Governance and Policy Implications in Asia”, in Teixeira, Pedro e Dill, David (ed) *Public Vices, Private Virtues? Assessing the effects of Marketization in Higher Education*. Roterdão, Boston, Taipei: Sense Publishers, pp. 19-46.
- Möller, K. e Halinen, A. (1999), “Business Relationships and Networks: Managerial Challenge of Network Era”, *Industrial Marketing Management*, Vol. 28, pp. 413-427.
- Möller, K. e Svahn S. (2003), “Managing Strategic Nets: a capability perspective”, *Marketing Theory*, Vol. 3, nº2, pp. 209-234.
- Möller, K. e Wilson, D. (eds.) (1995), *Business Marketing: An Interaction and Network Perspective*, Boston: Kluwer Academic Publishers.
- Möller, K., Svahn, S., Rajala, A. e Tuominen, M. (2002), “Network Management as a Set of Dynamic Capabilities”, Artigo submetido à 18th Conferência Anual IMP, em Dijon, França.
- Morgan, G. (1997), *Images of Organization*, Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications.
- Mota de Castro, L. (1993), “Cooperação entre Empresas: da Necessidade à Estratégia”, Comunicação apresentada nas Primeiras Jornadas da Faculdade de Economia de Coimbra, 28-29 de Abril.
- Mota de Castro, L. e Mota, J. (1998), “Position and strategy in industrial networks: the trajectory of two major actors from the portuguese moulding industry”, *Proceedings of the 14th Annual IMP Conference*, Vol. 3, Turku-Finland, pp.221-243.
- Mota, J. (2000), *Relacionamentos Industriais como Mecanismos de Coordenação de Competências: casos da indústria de moldes para plásticos*, Tese de doutoramento, FEP
- Mota, J. e de Castro, L. M. (2003), “Connecting Capabilities through Technological Centres”, Paper apresentado na 19a Conferência do IMP, Lugano.
- Mota, J. e de Castro, L. M. (2004), “A capabilities perspective on the Evolution of Firm Boundaries: A Comparative Case Example from the Portuguese Moulds Industry”, *Journal of Management Studies*, Vol, 41, nº 2, pp. 295-316.

- Mota, J. e de Castro, L. M. (2005), “Relationship Portfolios and capability development: cases from the moulds industry”, *Journal of Purchasing and Supply Management*
- Mouzas, S. e Ford, D. (2009), “The constitution of networks”, *Industrial Marketing Management*, Vol. 38, pp. 495–503.
- Murdoch, J. (2000), “Networks - a New Paradigm of Rural Development?”, *Journal of Rural Studies*, Vol.16, Issue 4, pp.407-419.
- Nahapiet, J., Gratton, L. e Rocha, H. (2005), “Knowledge and relationships: when cooperation is the norm”, *European Management Review*, Vol. 2, pp. 3-14.
- Nee, V. e Ingram, P. (1998), “Embeddedness and Beyond: Institutions, exchange, and social structure”, in Brinton, M. e Nee, V., *New Institutionalism in Sociology*, New York, Russell Sage Foundation, pp. 19-45.
- Neuendorf, K. (2002) *The Content Analysis Guidebook*, Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications.
- Newcomb, T. (1961), *The acquaintance process*. New York: Holt, Rinehart.
- Nohria, N. e Eccles, R.G. (editors) (1992), *Networks and Organizations: Structure, Form, and Action*, Boston: Harvard Business School Press.
- Nonaka, I. (1994), “A dynamic theory of organizational knowledge creation”, *Organization Science*, Vol. 5(1), pp. 14-37.
- Nonaka, I. e Nishiguchi, T. (eds.) (2001), *Knowledge Emergence: Social, Technical, and Evolutionary Dimensions of Knowledge Creation*, Oxford: Oxford University Press.
- North, D. (1955), “Teoria da Localização e Crescimento Económico Regional”, *Economia Regional*, pp. 291-313.
- North, D. (1990), *Institutions, Institutional Change, and Economic Performance*, Cambridge: Cambridge University Press.
- North, D. (2003), “Understanding the Process of Economic Change”, *Forum Series on the Role of Institutions in Promoting Economic Growth*, 24 June, Washington D.C.

- North, D., Wallis, J. e Weingast, B. (2005), "The Natural State: The Political-Economy of Non-development". [em linha]. Acesso em 23/04/2012. Disponível em: <http://www.international.ucla.edu/media/files/PERG.North.pdf>
- Olsen, J. (2005), "The institutional dynamics of the (European) University", University of Oslo, Working Paper No.15.
- Ostrom, E. (1991), "Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action", Cambridge: Cambridge University Press.
- Ostrom, E. (2010), "Beyond Markets and States: Polycentric Governance of Complex Economic Systems, American Economic Review, Vol. 100(3), pp. 641-62.
- Parto, Saeed (2008), "Innovation and Economic Activity: An Institutional Analysis of the Role of Clusters in Industrializing Economies", Journal of Economic Issues, Vol. 42(4), pp. 1005-1035.
- Pearson, R. e Richardson, D. (2003), "Business networking in the industrial revolution: riposte to some comments", Economic History Review, LVI(2), pp. 362-368.
- Penrose, E. (1959), The Theory of the Growth of the Firm, Oxford: Basil Blackwell.
- Penrose, E. (1995), Introdução à 3ª edição de The Theory of the Growth of the Firm, Oxford: Basil Blackwell.
- Pentland, B. (1995), "Information systems and organizational learnin: The social epistemology of organizational knowledge systems", Accting., Mgmt. & Info. Tech., Vol. 5(1), pp. 1-21.
- Pereira, E. (2008), "A universidade da modernidade nos tempos atuais", Avaliação, Vol. 14(1), pp. 29-52.
- Perks, H. e Easton, G. (2000), "Strategic Alliances: Partner as Customer", Industrial Marketing Management, Vol.29, Issue 4, pp.327-338.
- Perrow, C. (1970), Organizational analysis: a sociological view, Belmont: Wadsworth.
- Peteraf, M. A., (1993), "The cornerstones of competitive advantage: a Resource-based View", Strategic Management Journal, Vol. 14, pp. 179-191.
- Pettigrew, A. (ed.) (1987), The Management of Strategic Change, Oxford:Basil Blackwell.

- Pettigrew, A. M. (1997), What is Processual Analysis?”, *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 13, nº 4, pp. 337-348.
- Pfeffer, J. e Salancik, G. (2003 [1978]), *The external control of organizations: a resource-dependence perspective*, Stanford: Stanford University Press.
- Piaggese, D., Davis, D. e Castelnovo, W. (2012), “A Sleeping Giant: The Triple Helix approach for Effective International Cooperation for Development”. [em linha]. Acesso em 3/1/2013. Disponível em: http://www.triplehelixassociation.org/wp-content/uploads/2012/07/WP-2_2012-A-Sleeping-Giant-1.pdf
- Pitelis, C. (2009), “The Co-Evolution of Organizational Value Capture, Value Creation and Sustainable Advantage”, *Organization Studies*, Vol. 30(10), pp. 1115-1139.
- Plummer, R. e Fennell, D. (2007), “Exploring co-management theory: Prospects for sociobiology and reciprocal altruism”, *Journal of Environmental Management*, Vol. 85(4), pp. 944-955.
- Polanyi, K. (1944), *The great transformation: the political and economic origins of our time*, Boston: Bracon Press.
- Porter, M (1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York: The Free Press.
- Porter, M. (1979), “How competitive forces shape strategy”, *The McKinsey Quarterly*, pp. 34-50.
- Porter, M. (1980), *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York: The Free Press.
- Porter, M. (1987), “From competitive advantage to corporate strategy”, *Harvard Business Review*, May-June, pp. 1-21.
- Porter, M. (1991), “Towards a dynamic theory of strategy”, *Strategic Management Journal*, Vol.12, Special Issue, pp. 95-117.
- Porter, M. (1997), “How competitive forces shape strategy”, *Harvard Business Review*, March-April, pp. 1-10.
- Porter, M. (2008), “The Five Competitive Forces that shape strategy”, *Harvard Business Review*, January, pp. 24-41.

- Powel, W. W. (1998), "Learning from Collaboration: Knowledge and networks in the Biotechnology and Pharmaceutical Industries", Vol. 40, n° 3, pp. 228-240.
- Powell, W. (1990), Neither Market nor Hierarchy: Network Forms of Organization, in Staw, B. (ed.), Research in Organizational Behaviour, Vol. 12, London: JAI Press.
- Powell, W. (2007), "The New Institutionalism", in The International Encyclopedia of Organization Studies. New York, Sage Publishers.
- Powell, W. e Smith-Doerr, L. (1994), "Networks and Economic Life" in The Handbook of Economic Sociology, Smelser NJ, Swedberg R, (editors) pp.368-401, Princeton: Princeton Univ. Press.
- Powell, W. e Snellman, K. (2004), "The Knowledge Economy", Annual Review of Sociology, Vol. 30, pp. 199–220.
- Prahalad, C. e Hamel, G. (1994), "Strategy as a Field of Study: Why Search for a New Paradigm?", Strategic Management Journal, 15.
- Prahalad, C. K. e Hamel, G. (1990), "The Core Competence of the Corporation", Harvard Business Review, Maio-Junho, pp. 70-91.
- Pratt, M. e Rafaeli, A. (2001), "Symbols as a language of organizational relationships", Research in Organizational Behavior, pp. 93-103.
- Priem, R. L. e Butler, J. E. (2001), "Is the Resource-based "View" a Useful Perspective for Strategic Management Research?", Academy of Management Review, Vol. 26, n° 1, pp. 22-40.
- Proença, J. (1998), A Natureza e a Dinâmica dos Relacionamentos Bancários: a interacção entre as médias/grandes empresas e os bancos comerciais em Portugal, Tese de Doutoramento não publicada, Faculdade de Economia da Universidade do Porto, Porto.
- Pyke, F. (1994), Small Firms, Technical Services and Inter-Firm Cooperation, Geneva: International Institute for Labour Studies.
- Ragin, C. C. (1987), The Comparative Method: Moving Beyond Qualitative and Quantitative Strategies, Berkley: University of California Press.
- Ragin, C. C. (2000), Fuzzy-Set Social Science, London: The University of Chicago Press.

- Rahim, M. A., (2001), *Managing Conflict in Organizations*, Westport, London: Quorum Books.
- Raiffa, H. (1982), *The Art and Science of Negotiation*, Cambridge, Massachusetts and London: Harvard University Press.
- Ramaswamy, V. (2011), "It's about human experiences... and beyond, to co-creation", *Industrial Marketing Management*, Vol. 40, pp. 195-196.
- Ramos, C. e Ford, D. (2011), "Network pictures as a research device: Developing a tool to capture actors' perceptions in organizational networks", *Industrial Marketing Management*, Vol. 40, pp. 447-464.
- Rhoads, R. (2011), "The U.S. Research University as a Global Model: Some Fundamental Problems to Consider", *InterActions: UCLA Journal of Education and Information Studies*, Vol. 7(2), pp. 1-27.
- 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 Organization", in *Essays in Honour of G.B. Richardson*, Foss, N. J. e Loasby, B. J. (Eds.), pp. 44-61, London: Routledge.
- Rider, S. (2009), "The future of the European University: Liberal Democracy or Authoritarian Capitalism", *Culture Unbound*, Vol. 1, pp. 83-104.
- Rindfleisch, A. e Heide, J. (1997), "Transaction Cost Analysis: past, Present and Future Applications", *Journal of Marketing*, Vol. 61, pp 30-54.
- Ring, P. e Van de Ven, H. (1994), "Developmental Processes of Co-operative Interorganizational Relationships", *Academy of Management Review*, 19 (January), pp. 90-118.
- Ritter, T. (1999), "The Networking Company - Antecedents for Coping with Relationships and Networks Effectively", *Industrial Marketing Management*, Vol. 28, pp. 467- 479.
- Ritter, T. (2000), "A framework for Analysing Interconnectedness of Relationships", *Industrial Marketing Management*, Vol. 29, pp. 317-326.

- Ritter, T. e Ford, D. (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. 99-115, London: Wiley.
- Ritter, T. e Gemünden, H. G. (2003), "Interorganizational relationships and networks: An overview", *Journal of Business Research*, Vol. 56, pp. 691-697.
- Ritter, T., (2000), "A Framework for Analyzing Interconnectedness of Relationships", *Industrial Marketing Management*, Vol. 29, N°4, pp.317-326.
- Ritter, T., Wilkinson, I. F. e Johnston, W. J. (2004), "Managing in Complex Business Networks", *Industrial Marketing Management*, Vol. 33, pp. 175-183.
- Robertson, P., (2000), "A processual account of innovative capabilities", in *Resources, Technology and Strategy*, Foss, N. J. e Robertson, P. (Eds.), pp. 80-99, London: Sage Publications.
- Roe, M. (1997), *The political roots of American corporate finance*, *Journal of Applied Corporate Finance*, Vol. 9(4), pp. 8-22.
- Roos, J. (1989), *Cooperative Venture Formation Processes: Characteristics and Impact on Performance*, Dissertation for the Doctor's Degree in Business Administration, Stockholm School of Economics.
- Rubiralta, M. (2010), "Internationalisation of universities: The 2015 University Strategy", *Paradigmes*, Vol. 4, pp. 75-83.
- Rugman, A. M. e Verbeke, A. (2002), "A Final Word on Edith Penrose's Contribution to the Resource-based View", *Strategic Management Journal*, Vol. 23, pp. 769-780.
- Rugman, A. M. e Verbeke, A. (2004), "A Final Word on Edith Penrose", *Journal of Management Studies*, Vol. 41, n° 1, pp. 205-217.
- Rumelt, R.P. (1984), "Towards a Strategic Theory of the Firm", in *Competitive Strategic Management*, Lamb, R. B. (Ed.), pp. 560-570, Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Ryle, G. (1949), *The Concept of the Mind*, London: Penguin.
- Ryle, G. (2009 [1971]), *Critical Essays*, London: Routledge.
- Schön, D. (1983), *The reflective practitioner: how professionals think in action*, London: Temple Smith.

- Schuler, D., Rehbein, K. e Cramer, R. (2001), "Pursuing strategic advantage through political means: A multivariate approach", *American Management Journal*, pp. 1-37.
- Schuler, D., Rehbein, K. e Cramer, R. (2001), "Pursuing strategic advantage through political means: A multivariate approach", *AMJ*, pp. 1-37.
- Schumpeter, J. (1943), *Capitalism, Socialism and Democracy*, New York: Harper.
- Schutz, A. (1967), *The Phenomenology of the Social World*, Northwestern University Press.
- Schwartz, T., Doyle, S. e Eberle, R. (1998), "The Strategic Management of Corporate Myths", *International Journal of Value-Based Management*, Vol. 11, pp. 237–251.
- Selznick, P. (1949), *TVA and the Grass Roots: A study in the Sociology of Formal Organization*. Berkeley and Los Angeles: University of California Press.
- Seyed-Mohamed, N. e Bolte, M. (1992), "Taking a Position in a Structured Business Network", in *Managing Networks in International Business*, Forsgren, M. e Johanson, J. (editores), pp. 215-231, Philadelphia: Gordon and Breach.
- Sharp, G. (1990), *The role of power in non-violent struggle*, Boston: Gene Sharp.
- Sheth, J. e Parvatiyar, A. (1992), "Towards a theory of business alliance formation", *Scandinavian International Business Review*, Vol. 1(3), pp. 71-87.
- Shinn, T. (2002), "The Triple Helix and New Production of Knowledge: Prepackaged Thinking on Science and Technology", *Social Studies of Science*, Vol. 32(4), pp. 599-614.
- Snehota, I. (2003), "Market-as-Network; So What?", Paper Presented at the 19th IMP Annual Conference University of Lugano, Switzerland.
- Snehota, I. (2004), "Perspectives and Theories of Market", in *Rethinking Marketing - Developing a New Understanding of Markets*, Häkansson, H., Harrison, D. e Waluszewski, A. (Eds.), pp. 15-32, London: Wiley.
- Sobral, F. e Carvalho, F. (2003), "Negotiating Style of Portuguese Executives: Competition vs. Collaboration", *Proceedings 16th Annual IACM Conference*, Melbourne.

- Sornn-Friese, H. (1998), "The Genesis and Progress of the Socially Embedded Firm". [em linha]. Acesso em 3/4/2013. Disponível em: <http://openarchive.cbs.dk/bitstream/handle/10398/7274/wp98-13.pdf?sequence=1>
- Spekman, R. (1988), "Strategic supplier selection: Understanding long-term buyer relationships", *Business Horizons*, Vol. 31(4), pp. 75-81.
- Staber, U, Schaefer, N. e Sharma, B. (1996), *Business Networks - Prospects for Regional Development*, Walter de Gruyter.
- Stake, R. (1994), "Case Studies", in *Handbook of Qualitative Research*, Denzin, N. e Lincoln, Y. (editores), pp. 236-247, London: Sage Publications.
- Stake, R. E. (1995), *The Art of Case Study Research*, London: Sage Publications.
- Stigler, G. (1951), "The division of labor is limited by the extent of the market", *The Journal of Political Economy*, June, N° 3, pp. 185-193.
- Stiglitz, J. (2002), "Information and the Change in the Paradigm in Economics", *The American Economic Review*, Vol. 92(3), pp. 460-501.
- Strauss, A. e Corbin, J. (1990), *Basics of Qualitative Research - Grounded Theory, Procedures and Techniques*, London: Sage Publications.
- Strauss, A. e Corbin, J. (1994), "Grounded theory methodology: An overview", in *Handbook of Qualitative Research*, Denzin, N. e Lincoln, Y. (editores), pp.273-285, London: Sage Publications.
- Strauss, A. e Corbin, J. (1998), *Basics of Qualitative Research Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*, London: Sage Publications.
- Tähtinen, J. (2002), "The Process of Business Relationship Ending: Its Stages and Actors", *Journal of Market-Focused Management*, Vol. 5, pp. 331-353.
- Teece, D., Pisano, G. e Shuen, A. (1997), "Dynamic Capabilities and Strategic Management", *Strategic Management Journal*, 18 (7), pp. 509-537.
- Thomas, K. W. (1976), "Conflict and conflict management", in M. D. Dunnette, (ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, New York: John Wiley & Sons, pp. 889-935.
- Thompson, G., Frances, J., Levacic, R. e Mitchell, J. (1991), *Markets, Hierarchies and Networks - the coordination of social life*, London: Sage.

- Thorelli, H. (1986), "Networks: Between Markets and Hierarchies", *Strategic Management Journal*, Vol.7, N°1, pp.37-51.
- Tikkanen, H. (1995), "The social construction of industrial networks", in 13th IMP Conference, Salle, R. and Valla, J.P. (Eds.), 591-614.
- Todeva, E. (2005), *Business Networks: Strategy and Structure*. NY: Taylor & Francis.
- Todeva, E. (2006), "Business Network Paradigms: Conceptual Divorce and Marriage", 22nd EGOS Colloquium 'The Organizing Society', July 6 - 8, 2006, Bergen, Norway.
- Tomlinson, P. (2011), "Strong ties, Substantive Embeddedness and Innovation: Exploring Differences in the Innovative Performance of Small and Medium-sized firms in UK manufacturing", *Knowledge and Process Management*, Vol.18(2), pp. 95–108.
- Törnroos, J. (1997), "Networks, NetWorks, NETWorks, NETWORKS", in: Mazet, F; Salle, R; Valla, J. IMP Conference (13th): Interaction, Relationships And Networks In Business Markets; 04 Sep 1997-06 Sep 1997; Lyon, France. IMP.
- Triandis, H. (1977), "Subjective culture and interpersonal relations across cultures", *Annals of the New York Academy of Sciences*, Vol. 285, pp. 418-434.
- Tripp, D. (1983), "Co-authorship and negotiation: The interview as act of creation", *Interchange*, Vol. 14(3), pp. 32-45.
- Trochim, W. (2001), *The Research Methods Knowledge Base*, Cincinnati, OH: Atomic Dog Publishing.
- Tsai, W. (2001), "Knowledge transfer in intraorganizational networks: effects of network position and absorptive capacity on business unit innovation and performance", *The Academy of Management Journal*, Vol. 44(5), pp. 996-1004.
- Tsai, W. (2002), "Social Structure of Cooperation Within a Multiunit Organization: Coordination, Competition, and Intraorganizational Knowledge Sharing", *Organization Science*, Vol. 13(2), pp. 179–190.
- Tsoukas, H. (1989), "The Validity of Idiographic Research Explanations", *Academy of Management Review*, Vol. 14, N° 4 pp. 551-561.
- Tsoukas, H. e Mylonopoulos, N. (eds.) (2004), *Organizations as knowledge systems: Knowledge, learning, and dynamic capabilities*, N.Y.: Palgrave MacMillan.

- Turnbull, P. e Ford, D. (1996), “Interaction, Relationships and Networks in business markets: an evolving perspective”, *Journal of Business & Industrial Marketing*, nº3/4, pp. 44-62.
- Turnbull, P. e Zolkiewski, J. (1997), “Profitability in Customer Portfolio Planning”, in *Understanding Business Markets (2ª edição)*, Ford, D. (Ed.), pp. 305-325, London: Dryder Press.
- Turnbull, P., Ford, D. e Cunningham, M. (1996), “Interaction, Relationships and Networks in Business Markets: An Evolving Perspective.” *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol.11, Issue 3/4, pp.44-62.
- Tylor, E. B. (1871), *Primitive Culture*, London: John Murray.
- Ulijn, J., Duysters, G. e Meijer, E. (ed) (2010), “Strategic Alliances, Mergers and Acquisitions: The Influence of Culture on Successful Cooperation”, Nothampton: Edward Elgar Publishing Limited.
- Uzzi, B. (1996), “The sources and consequences of embeddedness for the economic performance of organizations: The Network Effect”, *American Sociological Review*, Vol. 61(4), pp. 674-698.
- Uzzi, B. (1997), “Social Structure and Competition in Interfirm Networks: The paradox of embeddedness”, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 42(1), pp. 35-67.
- Uzzi, B. (1999) “Embeddedness in the making of financial capital: How social relations and networks benefit firms seeking financing”, *American Sociological Review*, Vol. 64, pp. 481–505.
- Van Auken, S. (2001), “Resources and relationships: New drivers of marketing thought”, *Journal of Economic and Social Research*, Vol. 3(1), pp. 29-41.
- Van de Ven, A. (1976), “On the nature, formation, and maintenance of relations among organizations”, *Academy of Management Review*, pp. 24-36.
- Van Eijnatten, F. (1993), *The paradigm that changed the workplace*, Stockholm: The Swedish Center for Working Life.
- Veblen, T. (1899), *The Theory of the Leisure Class: An Economic Study of Institutions*, New York: A. M. Kelley.

- Veludo, M. L.; Purchase, S. e Macbeth, D. (2001), "Relationships Drivers Influencing the Nature and Development of Dyadic Relationships in Industrial Markets: empirical evidence", Paper apresentado na 17ª Conferência Internacional do IMP, Oslo.
- Von Hippel, E. (1998), "Economics of product development by users: the impact of 'sticky' local information", *Management Science*, Vol. 44, Nº 5, pp. 629-644.
- Waarden, F. (1992), "Emergence and Development of Business Interest Associations. An Example from the Netherlands", *Organization Studies*, Vol.13, Nº4, pp.521-562.
- Walter, A., Müller, T. A., Helfert, G. e Ritter, T. (2003), "Functions of industrial supplier relationships and their impact on relationship quality", *Industrial Marketing Management*, Vol. 32, pp. 159-169.
- Walter, A., Ritter, T. e Gemünden, H. G. (1999), "Value-creating functions of customer relationships from a supplier's perspective: theoretical considerations and empirical results", Paper apresentado na 15ª Conferência Internacional do IMP, Dublin.
- Weber, M. (1930 [1905]), *The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism*, New York, London: Butler and Tanner, Ltd.
- Weber, M. (1978 [1956]), *Economy and Society: An outline of interpretive sociology*, Berkeley, Los Angeles, London: University of California Press.
- Weick, K. (1987), "Organizational Culture as a source of High Reliability", *California Management Review*, Vol. XXIX(2), pp. 112-127.
- Wernerfelt, B. (1984), "A Resource-based View of the Firm", *Strategic Management Journal*, Vol. 5, pp. 171-180.
- Wernerfelt, B. (1985), "Brand loyalty and user skills", *Journal of Economic Behavior and Organization*, Vol. 6, pp. 381-385.
- Wilkinson, I. e Young, L. (2002), "On Cooperating: Firms, Relations and Networks", *Journal of Business Research*, Vol.55, Issue 2, pp.123-132.
- Williams, C. e Zumbansen, P. (2011), *The embedded firm: corporate governance, labor, and finance capitalism*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Williamson, O. (1975), *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications - A study in the economics of internal organizations*, New York: Free Press.

- Williamson, O. (1981), "The economics of organization: The transaction cost approach", *American Journal of Sociology*, Vol. 87(3), pp. 548-577.
- Williamson, O. (1985), *The economic institutions of capitalism: firms, markets, relational contracting*, London: Macmillan, Inc.
- Wilson, D. (1995), "An integrated model of buyer-seller relationships", ISBM Report 10-1995.
- Wilson, D. e Mummalaneni, V. (1990), "Buyer-Seller Relationships as a Bonding Process: A Preliminary Conceptualisation", Working Draft, University Park, PA, The Pennsylvania State University.
- Wilson, J. e Popp, A. (2003), "Business networking in the industrial revolution: some comments", *Economic History Review*, LVI(2), pp. 355-361.
- Winckler, N. e Molinari, G. (2011), "Competição, Colaboração, Cooperação e Coopetição: Revendo os conceitos em estratégias interorganizacionais", *Revista ADMpg Gestão Estratégica*, Vol. 4(1), pp. 1-12.
- Wittmann, M., Hunt, S. e Arnett, D. (2009), "Explaining alliance success: Competences, resources, relational factors and resource-advantage theory", *Industrial Marketing Management*, Vol. 38, pp. 743-756.
- Wrong, D. (1961), "The oversocialized conception of man in modern sociology", *American Sociological Review*, Vol. 26(2), pp. 183-193.
- Wrong, D. (1968), "Some Problems in Defining Social Power", *The American Journal of Sociology*, Vol. 73(6), pp. 673-681.
- Yami, S., Castaldo, S., Dagnino, G. B. e Le Roy, F. (ed) (2010), *Coopetition: Winning Strategies for the 21st Century*, Northampton: Edward Elgar Publishing, Inc.
- Yeung, H. (2005), "The Firm as Social Networks: An Organisational Perspective", *Growth and Change*, Vol. 36(3), pp. 307-328.
- Yin, R. (1993), *Applications of Case Study Research*, Applied Social Research Methods Series, Vol.34, Sage Publications.
- Yin, R. (1994), *Case Study Research: Design and Methods*, Second Edition, Applied Social Research Methods Series, Vol.5, Sage Publications.

Zeng, J., Johnsen, T., E., Harland, C. M. e Lamming, R. C. (2001), “A Taxonomy of Supply Networks”, Paper apresentado na 10ª Conferência Internacional da IPSERA, Jonkoping.

Zucker, L. (1983), “Organizations as Institutions”, *Research in the Sociology of Organizations*, Vol. 2, pp. 1-47.

Zucker, L. (1987), “Institutional Theories of Organization”, *Annual Review of Sociology*, Vol. 13, pp. 443-464.

Zumbansen, P. (2008), “The evolution of the corporation: organization, finance, knowledge and corporate social responsibility”, Centre for Business Research, University of Cambridge Working Paper No. 373.

ANEXOS

Anexo A – Guião da entrevista realizada aos actores integrados na Inova-Ria

1. Quais foram as principais motivações que levaram a empresa (nome) a aderir à Inova-Ria?
2. Tem conhecimento de projectos levados a cabo pela Inova-Ria? Por favor, descreva-os.
3. Acredita que a Inova-Ria possa de facto ser o elemento catalisador para o desenvolvimento do um cluster das TICE?
4. O que distingue uma associação de tipologia como a Inova-Ria de outras como por exemplo a AEP?
5. Porque é que a empresa (nome) se localiza aqui na região de Aveiro?
6. Acha que o mercado da região de Aveiro é suficiente para a sua empresa? Porquê?
7. Quais são os principais inputs que a empresa (nome) sente pelo facto de estar situada nesta região?
8. Como é que a empresa (nome) inova e se diferencia dos seus concorrentes? Em que é que ela se diferencia dos concorrentes?
9. Qual é que acha que é o posicionamento da empresa (nome) no seio da Inova-Ria?
10. Se a sua empresa não tivesse um grau de dependência relativamente à PT estaria dentro da Inova-Ria? (não perguntar ao representante da PT)
11. Conhece os actores da Inova-Ria? Quais?
12. Dentro da Inova-Ria como é que avalia as relações existentes? Estas relações serão preponderantemente de competição ou de cooperação?
13. Quais são as empresas com as quais a sua tem relações de cooperação?
14. De que forma essas relações são realizadas (que tipo de actividades são desenvolvidas)?

15. Quem são os principais clientes da empresa (nome)?
16. Dentro da Inova-Ria conhece empresas concorrentes da sua? Quais?
17. Como é que caracteriza as relações que tem com outros actores? Assentam numa tipologia de relações mais pessoais e informais ou numa tipologia de relações mais formais e institucionais?
18. Existem pessoas dentro da rede com as quais tenha um relacionamento informal? Se sim, que empresas elas representam?
19. Quais são os principais recursos da empresa (nome) ?
20. Qual é a proveniência dos seus recursos humanos?
21. A empresa (nome) investe em investigação e desenvolvimento? Descreva.
22. A empresa (nome) recorre ao outsourcing?
23. Nós encontramos na Inova-Ria empresas que possuem competências transversais. Como é que avalia esta multiplicidade de competências para o desenvolvimento da Inova-Ria?
24. Qual as competências nucleares da sua empresa?
25. Quais são os custos de pertencer à Inova-Ria?
26. Quais são os contributos que a empresa (nome) pode retirar da sua integração na Inova-Ria?
27. Quais as vantagens a nível de desempenho da empresa (nome) decorrentes das relações que tem com outros actores?

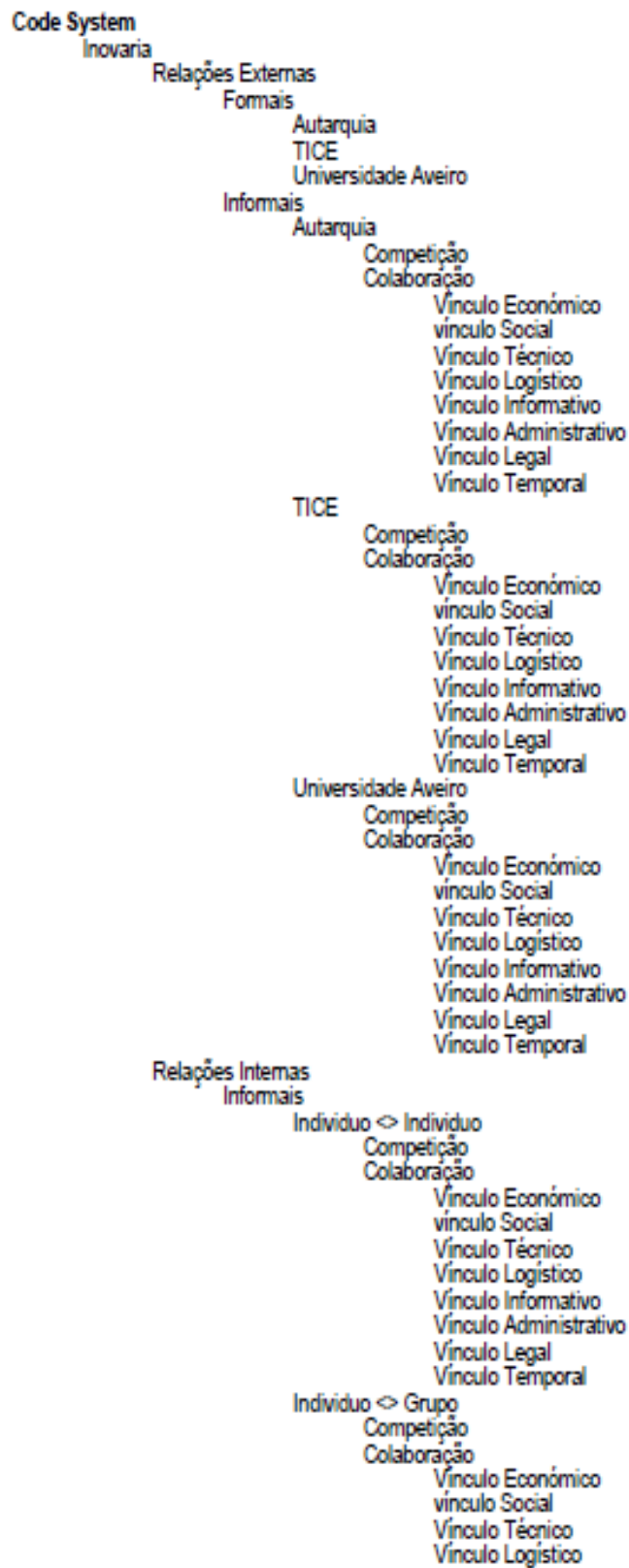
Anexo B – Guião da entrevista realizada ao representante da Inova-Ria

1. Qual será o contributo de cada um dos actores dentro desta rede?
2. Se tivéssemos que indicar um indicador de desempenho no ponto de vista da PT Inovação, ao participar nesta rede que chamamos de “InovaRia”, qual seria o indicador de desempenho que caracteriza, no seu ponto de vista, o conceito de valor?
3. Olhando claramente quem faz parte da InovaRia encontramos algumas empresas ligadas às telecomunicações, no entanto encontramos outro tipo de actores. A banca, o que faz na InovaRia?
4. Se tivesse que caracterizar em termos dos actores da rede, como me informou neste momento são 50 associados, se tivéssemos que os categorizar como actores da rede encontramos empresas ligadas à área das telecomunicações, e encontramos a banca. E que outros actores podemos encontrar?
5. Concorda que esta noção de território e proximidade geográfica contribuiu de uma forma decisiva para a constituição da rede?
6. Imaginemos que em vez da PT se ter focalizado ou sediado na zona de Aveiro decidisse se sediar no interior, por exemplo na Covilhã, ou Trás-os-Montes ou em Braga. Acredita que isto podia ser determinante para o desenvolvimento?
7. Para tentar perceber qual é a fronteira da PT como um actor e, ela enquadrada numa rede qual é o posicionamento que a PT tem no âmbito da rede?
8. O que é que leva as empresas a associarem-se ou aderirem à InovaRia?
9. Existem relações de cooperação e relações de competição dentro da rede?
10. O que são afinal as relações de cooperação e o que são as relações de competição?
11. Qualquer empresa pode entrar para a *InovaRia*,?

Anexo C – Guião da entrevista realizada à Câmara Municipal de Aveiro

1. Qual é a posição da Câmara relativamente a este cluster de telecomunicações?
2. Com a Inova-Ria tem um tipo de relacionamento e com as empresas em nome individual. Que tipo de relações é que a Câmara estabelece?
3. Para além do conhecimento institucional das empresas que fazem parte de entidades como a Inova-Ria, como é que do ponto de vista da autarquia olha a título individual estas empresas, desde as micro, microempresas, até às médias empresas? Do ponto de vista pessoal, existe de facto algum conhecimento próximo para além do conhecimento institucional por parte da autarquia?
4. Sente que as empresas dentro da Inova-Ria cooperam entre si ou competem?
5. Qual é a sua apreciação sobre a Inova-Ria, especificamente sobre a integração dos principais actores?
6. Qual é o papel da Câmara Municipal de Aveiro nas relações estabelecidas entre os diferentes actores?
7. Como é que avalia do ponto de vista de competitividade da região de Aveiro face a outras, como por exemplo o Minho, como por exemplo o Tagus Park, do ponto de vista de produtividade assente neste critério de parque de inovação?
8. Pode-se falar que existe um verdadeira rede de inovação na região?

Anexo D – Sistema de códigos gerado pelo Maxqda 10



Vínculo Informativo
 Vínculo Administrativo
 Vínculo Legal
 Vínculo Temporal
 Indivíduo ⇔ Organização
 Competição
 Colaboração
 Vínculo Económico
 vínculo Social
 Vínculo Técnico
 Vínculo Logístico
 Vínculo Informativo
 Vínculo Administrativo
 Vínculo Legal
 Vínculo Temporal
 Grupo ⇔ Organização
 Competição
 Colaboração
 Vínculo Económico
 vínculo Social
 Vínculo Técnico
 Vínculo Logístico
 Vínculo Informativo
 Vínculo Administrativo
 Vínculo Legal
 Vínculo Temporal
 Grupo ⇔ Grupo
 Competição
 Colaboração
 Vínculo Económico
 vínculo Social
 Vínculo Técnico
 Vínculo Logístico
 Vínculo Informativo
 Vínculo Administrativo
 Vínculo Legal
 Vínculo Temporal
 Organização ⇔ Organização
 Competição
 Colaboração
 Vínculo Económico
 vínculo Social
 Vínculo Técnico
 Vínculo Logístico
 Vínculo Informativo
 Vínculo Administrativo
 Vínculo Legal
 Vínculo Temporal
 Formais
 Organização ⇔ Organização
 Actores
 Actividades
 Transformação
 Transferência
 Recursos
 Transformação
 Transferência
 Atribuições Internas
 Vantagens
 Desvantagens

ESTATUTOS

DA ASSOCIAÇÃO SEM FINS LUCRATIVOS INOVA-RIA

Artigo 1º

Denominação, Natureza e Duração

A Associação adota a denominação “INOVA-RIA: Associação de Empresas para uma Rede de Inovação em Aveiro” e é uma pessoa coletiva de direito privado sem fins lucrativos, constituída por tempo indeterminado e que se rege nos termos da lei pelos Estatutos e pelo seu Regulamento Interno, a aprovar em Assembleia Geral.

Artigo 2º

Sede

A Associação tem a sua sede em Aveiro na Rua Dr. Mário Sacramento, Edifício Colombo 1, 1º andar na freguesia da Glória.

Artigo 3º

Objeto

1. A Associação tem por objeto a criação e consolidação de um *cluster* na área das Tecnologias de Informação, Comunicação e Eletrónica, com especial enfoque nas telecomunicações, centrado na Região de Aveiro.
2. Constituem objetivos da Associação, nomeadamente:
 - a) Contribuir para a criação e consolidação de um *cluster* na área das Telecomunicações centrado na Região de Aveiro;
 - b) Contribuir para a criação e sustentabilidade de emprego qualificado na Região de Aveiro;
 - c) Promover a inovação na área das Tecnologias de Informação, Comunicação e Eletrónica, com especial enfoque nas Telecomunicações;
 - d) Promover a cooperação empresarial nomeadamente nas áreas da investigação e desenvolvimento, formação, marketing e internacionalização;
 - e) Prestar serviços às empresas associadas contribuindo para o seu desenvolvimento e competitividade;

- f) Contribuir para a atração de investimentos para a Região de Aveiro, nas áreas das Tecnologias de Informação, Comunicação e Eletrónica, com especial enfoque nas telecomunicações;
 - g) Contribuir para a consolidação da liderança da Região de Aveiro no domínio das telecomunicações em Portugal e para a sua afirmação mundial.
3. Para a prossecução do seu objeto, a Associação poderá filiar-se, associar-se ou aderir a organismos e ainda participar em iniciativas conjuntas com outras instituições de forma a congregar esforços para a realização de fins comuns.

Artigo 4º

Associados

1. Os associados poderão ser efetivos ou honorários;
 - a) Associados Efetivos: para além dos fundadores, cabem nesta categoria as pessoas singulares ou coletivas que prossigam objetivos compatíveis com o objeto da Associação e que sejam admitidos nos termos do número 4 deste artigo.
 - b) Associados Honorários: as pessoas singulares ou coletivas às quais seja atribuído tal estatuto em reconhecimento de serviços relevantes prestados à associação.
2. São associados fundadores as pessoas singulares e coletivas que outorgaram a escritura pública de constituição da Associação, ou tenham requerido a sua adesão no prazo de seis meses a contar da data de constituição, tendo a mesma sido aceite por deliberação da Assembleia Geral.
3. Os associados deverão exercer a sua atividade na Região de Aveiro. Poderão ser admitidos associados fora da Região de Aveiro, desde que contribuam para os objetivos da Associação.
4. A deliberação sobre a admissão de novos associados compete à Assembleia geral, mediante proposta fundamentada da Direção.

Artigo 5º

Direitos dos Associados

1. São direitos dos associados efetivos:
 - a) Tomar parte e votar nas Assembleias Gerais;

- b) Participar na eleição para os órgãos sociais, elegendo e nomeando os seus representantes para integrarem as respetivas listas;
 - c) Requerer a convocação da Assembleia nos termos estatutários;
 - d) Utilizar os serviços e trabalhos executados ou prestados pela Associação em condições preferenciais a definir no Regulamento Interno;
 - e) Usufruir dos benefícios e regalias concedidas pela Associação;
 - f) Solicitar as informações e esclarecimentos que tiverem por convenientes sobre a condução das atividades da Associação;
 - g) Exercer os demais poderes previstos nos presentes Estatutos e no Regulamento Interno da Associação.
2. Os associados honorários têm direito a participar nas Assembleias Gerais sem direito a voto.

Artigo 6º

Deveres dos Associados

1. São deveres dos associados efetivos:
- a) Observar os Estatutos, o Regulamento Interno e as deliberações dos órgãos sociais;
 - b) Desempenhar com zelo e diligência os cargos para que tenham sido eleitos;
 - c) Designar, caso o associado seja uma pessoa coletiva, a pessoa singular que em sua representação desempenhará o cargo para que foi eleita ou designada;
 - d) Pagar a joia e quotas que forem fixadas de acordo com os presentes Estatutos;
 - e) Colaborar nas atividades da Associação e contribuir para a realização do objeto social.
2. Os associados honorários apenas estão vinculados ao cumprimento do dever estabelecido na alínea e) do número anterior.

Artigo 7º

Perda da qualidade de Associado

1. Perdem a qualidade de associados aqueles que:
- a) Solicitem a sua desvinculação à Direção, por escrito;
 - b) Deixem de pagar as suas quotas por período a definir no Regulamento Interno;

- c) Faltem ao cumprimento dos deveres estatutários, regulamentares e contratuais ou desrespeitem injustificadamente as deliberações legitimamente tomadas pelos órgãos sociais da Associação;
 - d) Pela sua conduta, contribuam ou concorram para o descrédito ou desprestígio da Associação, ou atentarem contra os interesses desta;
 - e) Sejam interditos, comprovadamente incapacitados, falidos, insolventes ou dissolvidos.
2. A perda da qualidade de associado prevista nas alíneas c) e d) depende de deliberação da Assembleia Geral tomada por maioria de três quartos dos associados por iniciativa própria ou por proposta fundamentada da Direção.
 3. A perda da qualidade de associado prevista nas alíneas a), b) e e) depende de deliberação da Direção.
 4. O associado que perder essa qualidade não deterá quaisquer direitos sobre o património social.

Artigo 8º

Órgãos Sociais

Os órgãos sociais da Associação são:

- a) A Assembleia Geral;
- b) A Direção;
- c) O Conselho Fiscal.

Artigo 9º

Assembleia Geral - Composição

1. A Assembleia Geral é constituída pelos associados efetivos no pleno gozo dos seus direitos
2. A participação nas reuniões dos associados que sejam pessoas coletivas depende da designação que façam por escrito de uma pessoa singular que os represente, desde que esta não represente mais de três associados.
3. Os associados que sejam pessoas singulares podem fazer-se representar nas reuniões, por outro Associado desde que o representante não represente mais de três Associados e por não associados.

4. As reuniões da Assembleia Geral são dirigidas por uma Mesa composta por um Presidente, um 1º Secretário e um 2º Secretário, eleitos pela própria Assembleia Geral por mandato de 3 anos, renovável por igual período.
5. Na falta dos elementos da Mesa da Assembleia Geral, a mesma será formada por associados livremente escolhidos entre os presentes e aceites pela Assembleia.
6. Ao Presidente da Mesa compete convocar e dirigir os trabalhos da Assembleia Geral, coadjuvado pelos dois Secretários.

Artigo 10º

Funcionamento

1. A Assembleia Geral pode reunir ordinária ou extraordinariamente.
2. A Assembleia Geral reúne ordinariamente até ao dia 31 de Março de cada ano para discutir e votar o relatório e contas apresentados pela Direção e o respetivo parecer do Conselho Fiscal, relativos ao ano anterior, e até ao dia 30 de Novembro de cada ano para discussão e votação do plano de atividades e do orçamento para o ano seguinte.
3. A Assembleia Geral reúne ainda ordinariamente para a realização das eleições dos órgãos sociais, em data a agendar pelo seu Presidente e extraordinariamente sempre que for convocada pelo Presidente, por solicitação da Direção ou do Conselho Fiscal e ainda a requerimento de, pelo menos, um terço dos associados no pleno gozo dos seus direitos.

Artigo 11º

Convocações

1. A convocação da Assembleia Geral é efetuada por meio de aviso postal com indicação do dia, hora, local e respetiva ordem de trabalhos e expedida com a antecedência mínima de oito dias.
2. A convocação também pode ser feita mediante publicação de aviso nos termos legalmente previstos para os atos das sociedades comerciais, sendo nesse caso dispensada a expedição de aviso postal.
3. A Assembleia Geral pode reunir e deliberar validamente sobre qualquer assunto, independentemente de prévia convocação, se todos os associados efetivos estiverem presentes e derem o seu acordo à realização da reunião.

Artigo 12º

Deliberações

1. A Assembleia Geral só poderá deliberar em primeira convocatória com a presença de, pelo menos, metade dos seus associados.
2. A Assembleia Geral deliberará em segunda convocatória, meia hora depois, com qualquer número de associados.
3. As deliberações da Assembleia Geral, são tomadas por maioria absoluta dos associados presentes ou representados, com exceção dos casos previstos na lei e nos presentes Estatutos.
4. Cada associado ordinário tem direito a um voto, sendo permitido o voto por delegação e por correspondência, devendo no primeiro caso o mandato ser devidamente certificado junto do Presidente da Mesa da Assembleia Geral.

Artigo 13º

Competências

A Assembleia Geral é o órgão máximo da Associação, competindo-lhe:

- a) Eleger e destituir a respetiva Mesa, a Direção e o Conselho Fiscal;
- b) Apreciar e votar o relatório e contas apresentadas pela Direção, bem como o parecer do Conselho Fiscal relativo ao respetivo exercício;
- c) Apreciar e votar os planos anuais e plurianuais de atividades e de investimento e o orçamento, apresentados pela Direção;
- d) Deliberar sobre a admissão e exclusão de associados, nos termos dos presentes Estatutos e do Regulamento Interno;
- e) Fixar os montantes da joia e das quotas dos associados;
- f) Aprovar o Regulamento Interno, sob proposta da Direção;
- g) Aprovar alterações aos presentes Estatutos nos termos do Artigo 21º;
- h) Deliberar sobre a dissolução da Associação nos termos do Artigo 22º;
- i) Exercer os demais poderes conferidos por lei, pelos presentes Estatutos, ou outros que não sejam da competência dos demais órgãos sociais.

Artigo 14º

Direção - Composição

1. A Direção é composta por três membros: um Presidente e dois vogais.
2. A Direção é eleita pela Assembleia Geral, sob proposta de listas apresentadas e divulgadas com 15 dias de antecedência face à data fixada para a Assembleia Geral eleitoral e subscritas por associados que representem pelo menos 15% do total dos votos.

Artigo 15º

Funcionamento

1. A Direção reunir-se-á normalmente uma vez por mês, e extraordinariamente por iniciativa do seu Presidente.
2. Para a Direção reunir validamente deverão estar presentes pelo menos dois dos seus membros, sendo um deles obrigatoriamente o Presidente ou quem legitimamente o substituir.
3. As deliberações serão lavradas em ata e tomadas por maioria dos votos dos membros presentes, tendo o Presidente voto de qualidade em caso de empate.

Artigo 16º

Competências e vinculação perante terceiros

1. À Direção compete exercer os poderes e atividades necessários à prossecução dos objetivos estatutários da Associação, designadamente:
 - a) Administrar os bens da Associação e dirigir os seus serviços;
 - b) Representar a Associação em juízo e fora dele;
 - c) Constituir mandatários, os quais obrigarão a Associação de acordo com a extensão dos respetivos mandatos;
 - d) Celebrar contratos, protocolos e demais instrumentos necessários para a realização das finalidades da Associação;
 - e) Elaborar o plano de atividades e orçamento;
 - f) Elaborar o relatório anual e contas do exercício;
 - g) Dar execução aos planos e deliberações aprovados em Assembleia Geral;
 - h) Decidir dos trabalhos a executar por e para associados e terceiros;

- i) Elaborar o Regulamento Interno da Associação e submetê-lo à aprovação da Assembleia Geral;
 - j) Deliberar sobre a filiação, adesão ou associação, bem como sobre a criação de delegações ou de quaisquer outras formas de representação;
 - k) Fazer propostas à Assembleia Geral em matéria de competência desta;
 - l) Exercer as demais atribuições previstas na lei e nos presentes Estatutos.
2. A Associação obriga-se pela assinatura conjunta de dois membros de Direção, sendo uma delas necessariamente a do Presidente.
 3. A Direção poderá ainda delegar nos seus trabalhadores poderes para a prática de atos de gestão corrente.

Artigo 17º

Conselho Fiscal – Composição e Funcionamento

1. O Conselho Fiscal é constituído por três membros, eleitos pela Assembleia Geral, que elegerão entre si o respetivo Presidente.
2. Compete ao Conselho Fiscal fiscalizar a gestão da Associação, dar parecer sobre o relatório e contas da Direção e velar pela observância da lei e dos presentes Estatutos.
3. O Conselho Fiscal reunirá ordinariamente pelo menos uma vez por ano e extraordinariamente sempre que o seu Presidente o convoque, por sua iniciativa ou a requerimento do Presidente da Direção.
4. As deliberações do Conselho Fiscal serão tomadas por maioria e deverão ser registadas em livro de atas.
5. O Presidente do Conselho Fiscal pode intervir, sem direito a voto, nas reuniões da Direção, desde que este previamente o solicite.

Artigo 18º

Exercício de cargos sociais

1. Previamente ao ato eleitoral as pessoas coletivas que integrem as listas eleitorais designarão por escrito, em carta dirigida à Direção, uma pessoa singular com disponibilidade para exercer o cargo em nome próprio.
2. O exercício dos cargos sociais será exercido sempre em nome próprio da pessoa singular eleita.

3. A duração dos mandatos da Mesa da Assembleia Geral, da Direção e do Conselho Fiscal é de três anos, sendo permitida a sua reeleição por mais um mandato.
4. As faltas definitivas de diretores devem ser supridas por cooptação, a ser ratificada em assembleia geral. As vagas ocorridas nos restantes órgãos sociais determinará a realização de eleições no caso de à data da vacatura já ter decorrido mais de metade do mandato

Artigo 19º

Funcionamento da Associação

1. A Associação poderá contratar serviços, pessoal ou colaboradores, bem como celebrar convénios, protocolos ou contratos com os seus associados ou terceiros, de modo a dispor de meios humanos e materiais necessários à prossecução dos seus fins.
2. A Direção e os seus associados poderão definir e estabelecer, designadamente através de acordos ou contratos, formas específicas de colaboração.

Artigo 20º

Receitas

1. Constituem receitas da Associação:
 - a) Os montantes das joias e quotas dos associados;
 - b) Os rendimentos dos bens próprios e as retribuições dos serviços prestados no âmbito dos seus objetivos e fins;
 - c) As subvenções, doações, legados ou outros proveitos que venha a receber;
 - d) Os financiamentos obtidos no âmbito de programas nacionais e/ou internacionais;
 - e) Os financiamentos resultantes de acordos, contratos e protocolos realizados com organismos locais, regionais, nacionais ou estrangeiros;
 - f) Os rendimentos de depósitos efetuados, fundos de reserva ou de quaisquer bens próprios.
2. Todas as receitas da Associação serão empregues exclusivamente na prossecução dos seus fins estatutários.
3. A Associação pode constituir um fundo de reserva, cujo montante e respetivas condições de utilização, serão anualmente aprovados pela Assembleia Geral, sob proposta da Direção.

Artigo 21º

Alteração dos Estatutos

Os presentes Estatutos só podem ser alterados em Assembleia Geral extraordinária expressamente convocada para esse efeito, com voto favorável de três quartos dos associados presentes.

Artigo 22º

Dissolução e liquidação

1. A Associação pode ser dissolvida mediante deliberação da Assembleia Geral, expressamente convocada para esse fim, tomada por voto favorável de três quartos do número de todos os associados.
2. Dissolvida a Associação, a Assembleia Geral deverá nomear imediatamente a Comissão Liquidatária, definindo o seu estatuto e indicando o destino do património.

Anexo F – Regulamento Interno da Inova-Ria

REGULAMENTO INTERNO

DA ASSOCIAÇÃO SEM FINS LUCRATIVOS INOVA-RIA

CAPÍTULO I

Objeto

Art. 1º

O presente Regulamento Interno tem por objeto regulamentar matérias relativas à vida associativa da Inova-Ria.

CAPÍTULO II

Associados

Art. 2º

Processo de Admissão de Associados Efetivos

1. A candidatura a Associado efetivo reveste a forma de pedido escrito, assinado pelos legais representantes da entidade em causa e dirigido ao Presidente da Direção da Inova-Ria.
2. A Inova-Ria solicitará ao candidato o preenchimento do formulário que constitui o Anexo 1 a este Regulamento.
3. O teor da informação solicitada no Anexo 1 pode ser revisto a qualquer momento pela Direção, vigorando a partir da data em que for decidida essa mudança.
4. Com base em proposta fundamentada, cuja preparação poderá ser delegada no Gestor Executivo referido no artigo 10.º deste Regulamento, a Direção deliberará a aceitação ou a recusa da candidatura que submeterá a deliberação da primeira Assembleia Geral subsequente.
5. Da decisão de recusa de candidatura pela Direção cabe recurso para a primeira Assembleia Geral subsequente, sendo a decisão deste órgão definitiva;
6. A deliberação da Direção sobre a candidatura é sempre comunicada, por carta ou correio eletrónico simples ao interessado, se favorável, acompanhada de cópia dos Estatutos da Associação, se desfavorável, acompanhada da respetiva fundamentação.
7. Caso a deliberação da Direção seja favorável, o candidato será considerado condicionalmente como Associado efetivo, com as obrigações daí decorrentes.
8. O Associado efetivo adquire os direitos com o pagamento da primeira quota.
9. Se a decisão da Assembleia Geral em que a candidatura é submetida for desfavorável, cessam os direitos entretanto adquiridos, sendo devolvido ao candidato o valor total das quotas pagas.

Art. 3º

Atraso no pagamento de quotas

1. O não pagamento ou o atraso superior a 3 meses no pagamento da quota fixada determina que quaisquer pagamentos por parte da Associação ao Associado relativos a fornecimentos de bens ou serviços, assim como de comparticipação de despesas em projetos financiados, serão deduzidos dos montantes em dívida, bem como a exclusão de participação nos projetos conjuntos previstos no Capítulo V deste Regulamento Interno.
2. Na situação prevista no ponto 1. do presente Artigo, ao Associado será vedada a participação em todos os concursos para fornecimento de bens ou serviços à Associação assim como em projetos conjuntos de financiamento organizados, a título individual ou coletivo pela Inova-Ria.
3. O não pagamento ou o atraso superior a 6 meses no pagamento da quota fixada, seguido de não satisfação do pagamento após prazo fixado na notificação escrita enviada pela Direção ao Associado, determina a imediata suspensão da condição de Associado.
4. O não pagamento ou o atraso superior a 12 meses no pagamento da quota fixada, seguido de não satisfação do pagamento após prazo fixado na notificação escrita enviada pela Direção ao Associado, determina a imediata exclusão da condição de Associado, nos termos da alínea b) do ponto 1 e do ponto 3 do Artº 7º dos Estatutos.
5. A suspensão da condição de Associado, assim como a exclusão, deverão ser comunicadas pela Direção à Assembleia Geral seguinte à sua ocorrência.
6. Em caso de suspensão pelo motivo referido no ponto 2, poderá o Associado readquirir a sua condição plena de Associado mediante o pagamento da dívida pendente à Associação.

Art. 4º

Desvinculação de Associados

1. A desvinculação da qualidade de Associado é feita através de comunicação escrita à Direção, com uma antecedência não inferior a 90 (noventa) dias da data a partir da qual o Associado pretende que esta se torne efetiva.
2. A desvinculação não dá direito ao reembolso de quotas, perdendo o Associado o direito ao património social.
3. Os direitos e obrigações do Associado mantêm-se até à data de produção de efeitos de desvinculação da Associação, sendo o Associado responsável por todas as prestações em falta até àquela data.

CAPÍTULO III

ÓRGÃOS SOCIAIS

Art. 5º

Eleição dos Órgãos Sociais

1. A eleição da Mesa da Assembleia Geral, da Direção, e do Conselho Fiscal é feita em Assembleia Geral ordinária convocada expressamente para o efeito (AG eleitoral), de três em três anos, nos últimos três meses do ano civil.
2. No caso previsto no art.º 7º, a eleição deverá ocorrer em Assembleia Geral Extraordinária convocada expressamente para o efeito no prazo máximo de 45 dias após a renúncia dos membros do Órgão em causa. Caso tenha decorrido mais de metade do mandato do Órgão em causa, deverão ser convocadas eleições para todos os Órgãos Sociais.
3. A duração dos mandatos dos Órgãos Sociais eleitos nos termos do ponto anterior será limitada pela duração dos mandatos dos restantes Órgãos (no caso em que tenha decorrido menos de metade do mandato dos membros do Órgão em causa).
4. A eleição é feita por escrutínio secreto, direto e universal, sendo eleitores todos os Associados à data da convocação da Assembleia Geral eleitoral, no pleno uso dos seus direitos.
5. A eleição é feita por votação de listas separadas para cada um dos órgãos, considerando-se eleitos os candidatos da lista mais votada.
6. A Direção deve entregar à Mesa da Assembleia Geral, até dez dias úteis antes da data da Assembleia Geral eleitoral, um caderno onde constem todos os Associados à data da respetiva convocação.
7. A convocatória para a Assembleia Geral eleitoral é feita por meio de aviso, expedida com um mínimo de oito dias de antecedência. A convocatória deve igualmente ser divulgada no sítio da Inova-Ria na Internet.
8. Cada Associado só poderá nomear representantes para se candidatarem a um dos órgãos, devendo as listas candidatas a cada órgão conter a designação dos cargos a que as pessoas singulares, suas representantes, se candidatam, bem como do associado proponente.

Art. 6º

Ato eleitoral: preparação e processo

1. A abertura do processo eleitoral tem lugar trinta dias antes da data da Assembleia Geral eleitoral e é feita por comunicação da Mesa da Assembleia Geral enviada por correio eletrónico ou por meio de aviso postal, a todos os Associados. A comunicação sobre o início do processo eleitoral deve igualmente ser divulgada no sítio da Inova-Ria na Internet.
2. Os atos preparatórios e a orientação, fiscalização e direção do ato eleitoral competem à Mesa da Assembleia Geral, que funcionará como Comissão Eleitoral.

3. Não existindo Mesa de Assembleia Geral, por ter sido destituída ou ter-se demitido, os atos preparatórios do ato eleitoral serão dirigidos pelo Presidente do Conselho Fiscal, ou, na falta deste, pelo Presidente da Direção, auxiliado por dois membros dos respetivos órgãos, de sua escolha, funcionando como Comissão Eleitoral, e a Mesa do ato eleitoral será constituída por quem a Assembleia Geral eleitoral designar na ocasião;
4. Na falta de Secretários da Mesa, o Presidente da Assembleia Geral escolherá de entre os Associados, aquele ou aqueles que forem necessários para constituir a Comissão Eleitoral;
5. As listas para a Direção são acompanhadas de um programa de candidatura;
6. Compete à Mesa da Assembleia Geral ou à Comissão Eleitoral nos termos do nº 3, verificar a elegibilidade das listas apresentadas, no prazo de cinco dias úteis após a data limite para a entrega de listas;
7. Caso a Mesa da Assembleia Geral ou a Comissão Eleitoral verifique alguma situação de inelegibilidade deverá notificar os membros da lista em causa para procederem à respetiva substituição no prazo de cinco dias úteis;
8. A falta de substituição prevista no número anterior implica a exclusão da lista;
9. Os boletins de voto poderão ser idênticos para os diferentes órgãos e são fornecidos no local de voto;
10. No ato eleitoral os boletins de voto, dobrados em quatro, são introduzidos na urna, após descarga no caderno eleitoral;
11. O apuramento dos resultados da eleição é efetuado pela Mesa da Assembleia Geral imediatamente a seguir ao encerramento da votação;
12. Reclamações sobre o ato eleitoral deverão ser apresentadas à Mesa da Assembleia Eleitoral, nos dois dias úteis seguintes à sua realização, a qual funcionando como órgão de fiscalização, decidirá nos três dias úteis seguintes, comunicando por escrito a sua decisão aos reclamantes.
13. Da decisão tomada nos termos do número anterior, cabe recurso judicial.
14. A posse dos membros eleitos é feita perante a Mesa da Assembleia Geral nos oitos dias úteis seguintes à realização do ato eleitoral.

Art. 7º

Renúncia e Suspensão de Mandato

Em caso de renúncia ou de perda do mandato por parte de qualquer membro de Órgão Social da Associação, deverá o Órgão manter-se em funções até à realização de uma Assembleia Geral especialmente convocada para o efeito nos termos do nº 2 do Artº 5º.

Art. 8º

Perda de Mandato de Titulares da Mesa da Assembleia Geral

1. A falta a sessões ou reuniões de qualquer dos titulares da Mesa da Assembleia Geral poderá implicar a perda do mandato, nas seguintes condições:
 - a) Falta consecutiva a três sessões da AG;
 - b) Falta consecutiva a três reuniões convocadas pelo Presidente da AG, ou na falta deste, por quem o substitua nos termos estatutários, para discussão de assuntos;
2. Verificada uma destas duas condições, deve o Presidente da Mesa da AG propor a perda de mandato inserindo este assunto na Ordem de Trabalhos;
3. Na Assembleia Geral deverá o Presidente da Mesa da Assembleia Geral propor um novo titular para o cargo em causa, que será sujeito a votação.

CAPÍTULO IV

FUNCIONAMENTO DA ASSOCIAÇÃO

Art. 9º

Quotas

1. Os valores das quotas são aprovados em Assembleia Geral vigorando pelo período definido por aquele órgão ou até à decisão de alteração.
2. Caso o Associado pessoa coletiva detenha direitos de voto superiores a 50% numa Sociedade, os benefícios resultantes da qualidade de associado (à exceção dos constantes da alínea b) do ponto 1 do Artº 5. dos Estatutos) podem ser alargados a essa Sociedade desde que para o cálculo do valor da quota a liquidar sejam considerados os volumes de negócios ou valor acrescentado bruto consolidados, ainda que para efeitos fiscais não o estejam.
3. As quotas mensais devem ser pagas durante o mês a que se referem.
4. As quotas anuais devem ser pagas durante o primeiro mês do ano a que se referem.
5. Os Associados que paguem as suas quotas, mensais ou anuais, por débito bancário, usufruirão de um desconto de cinco por cento no respetivo valor.
6. Os Associados deverão fornecer à Inova-Ria, até 31 de Maio de cada ano, o seu volume de negócios ou valor acrescentado bruto no ano anterior, sendo apurado retroativamente o valor das quotas à data de 1 de Janeiro desse ano.
7. O não pagamento das quotas nos prazos estipulados poderá levar à suspensão da condição de Associado ou à exclusão, conforme o previsto no art. 3º.

Art. 10º

Gestor Executivo

1. Nos termos do nº 3 do art.º 16º dos Estatutos, a Direção poderá delegar num colaborador a prática de gestão corrente da Associação, assumindo este o papel de Gestor Executivo.
2. O Gestor Executivo poderá praticar todos os atos de gestão, nomeadamente proceder a pagamentos, relativos a fornecimentos de bens e/ou serviços ou a despesas com pessoal, desde que tenham sido alvo de contratação prévia nos termos do nº 2 do art.º 16º dos Estatutos.

CAPÍTULO V

PARTICIPAÇÃO EM PROJETOS CONJUNTOS

Art. 11º

Definição

Os Projetos Conjuntos são projetos que possuam potencial de implementação, em conjunto por vários associados, com um retorno expectável para todos os participantes.

Art. 12º

Ética e Conduta

1. A participação dos Associados ou de qualquer outra entidade nos Projetos Conjuntos da Inova-Ria, carece de assinatura do código de conduta, que deverá ser respeitado na íntegra;
2. O Código de conduta (anexo 2) é um instrumento que busca a realização dos princípios, visão e missão da Inova-Ria. Serve para orientar as ações de seus colaboradores e explicitar a postura social da empresa em face dos diferentes públicos com os quais interage. É da máxima importância que o seu conteúdo seja refletido nas atitudes das pessoas a quem se dirige e possua o comprometimento dos Órgãos Sociais da Inova-Ria, que como qualquer seu colaborador, terão a responsabilidade de o aplicar.

Art. 13º

Confidencialidade

1. Nas situações onde exista necessidade de restringir o uso generalizado de "informação confidencial", todas as entidades, participantes em Projetos Conjuntos da Inova-Ria, deverão assinar um Acordo de Confidencialidade ou um Contrato que tenha previstas as condições de confidencialidade relativas aos materiais ou informação trocados nas atividades a desenvolver;
2. O não respeito pelo cumprimento dos Acordos referidos no ponto anterior, poderá levar à Suspensão e Exclusão de Associados, conforme o previsto no Artigo 4º deste Regulamento.

Art. 14º

Critérios de Qualidade

1. As empresas participantes nos projetos conjuntos estão obrigadas a cumprir os critérios de Qualidade, definidos num acordo expresse entre as várias empresas participantes, na fase inicial de cada projeto;
2. As empresas são livres de incluir os critérios de Qualidade que considerem ajustados ao projeto concreto, devendo no entanto obrigatoriamente incluir critérios para a qualidade das propostas, técnicas ou comerciais, com referência expressa à Inova-Ria e ao conjunto das empresas envolvidas no projeto;
3. A Inova-Ria poderá desencadear processos de monitoria com vista à determinação do cumprimento dos critérios de Qualidade acordados, devendo as empresas fornecer todos os dados solicitados pela Associação, para este efeito.

Art. 15º

Participação de Não Associados

A participação de Entidades não Associadas da Inova-Ria em Projetos Conjuntos acontecerá apenas em situações especiais que aumentem a relevância estratégica do projeto conjunto e provocará imperativamente a aceitação e subscrição explícitas destas entidades do capítulo V deste regulamento.

Anexo G – Código de Conduta da Inova-Ria

Anexo 2

(Regulamento Interno da Inova-Ria)

Código de Conduta

1. Introdução

O Código de Conduta (Código) é o documento que integra um conjunto de princípios e regras de natureza ética e deontológica que regem a actividade da Inova-Ria e das empresas suas Associadas.

As razões que presidiram à criação deste Código de Conduta, foram as seguintes:

- Partilhar os princípios que orientam a actividade da Inova-Ria e as regras de natureza ética e deontológica que devem orientar o seu comportamento e dos seus Associados;
- Promover e incentivar a adopção dos princípios de actuação e das regras comportamentais definidos;
- Consolidar uma imagem institucional de excelência, exigência, responsabilidade e rigor da Inova-Ria e das empresas Associadas.

2. Princípios e Regras

2.1 Princípios de Actuação da Direcção da Inova-Ria e Director Executivo

Relativamente aos outros Órgãos Sociais e aos Associados

- Tratar todos os Associados com profissionalismo, respeito e lealdade;
- Facultar aos membros dos restantes Órgãos Sociais e aos Associados todas as informações relevantes, de forma atempada, esclarecendo eventuais dúvidas em tempo útil e de forma precisa e clara;
- Assegurar igualdade de tratamento aos Associados em todas as situações em que não exista motivo de ordem legal, contratual e/ou regulamentar para proceder de forma distinta;
- Privilegiar a dinamização de novos projectos conjuntos, sempre que, no decorrer da sua actividade na Associação, surgirem oportunidades de negócio com potencial de implementação conjunta por diferentes empresas associadas;

Relativamente aos Fornecedores

- Escolher os fornecedores com base em critérios claros, imparciais e transparentes, atentas as normas legais em vigor e negociar com respeito pelo princípio da boa-fé;
- Tratar os fornecedores com respeito, nomeadamente, honrando os compromissos com eles assumidos.

Relativamente às Autoridades Públicas

- Respeitar e zelar pelo cumprimento escrupuloso das normas legais e regulamentares aplicáveis à actividade da Associação;

- Prestar às Autoridades Públicas a colaboração necessária ao exercício das suas actividades, nomeadamente através da disponibilização atempada de informação solicitada.

Relativamente aos Colaboradores

- Basear a política de gestão de recursos humanos no respeito pela dignidade, diversidade e direitos de cada pessoa;
- Tratar cada Colaborador com justiça e potenciar a igualdade de oportunidades de desenvolvimento pessoal e profissional;
- Respeitar o equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal do Colaborador;
- Criar as condições para um bom ambiente de trabalho;
- Garantir a comunicação e partilha de informação entre os Colaboradores;
- Promover o espírito de equipa, a partilha de objectivos comuns e a entreajuda.

2.2 Regras de Conduta Individuais

Relacionamento interpessoal

- Assumir um comportamento de honestidade, respeito, cooperação e clareza de comunicação nos seus relacionamentos interpessoais.

Responsabilidades

- Respeitar os princípios vertidos neste Código, quer nas relações internas quer externas;
- Pautar a sua actuação pelo cumprimento estrito dos limites de responsabilidade atribuídos;
- Informar de quaisquer irregularidades (comportamentos ou circunstâncias) que possam pôr em causa o desenvolvimento das actividades e a boa imagem da Inova-Ria e das empresas suas Associadas;
- Observar os ditames da boa fé e actuar de acordo com elevados padrões de diligência, lealdade e transparência;
- Conformar toda a informação produzida ou prestada com os princípios da legalidade, clareza, veracidade e oportunidade;
- Contribuir para a afirmação de uma imagem institucional de excelência, exigência, responsabilidade e rigor da Inova-Ria;

Profissionalismo

- Actuar de forma responsável, rigorosa e profissional;
- Contribuir para as actividades da Inova-Ria de forma consistente, criativa, empenhada e persistente.

Confidencialidade e Utilização de Informação Privilegiada

- Preservar factos ou informações confidenciais, respeitando as regras instituídas a esse respeito;
- Não utilizar informação privilegiada em benefício próprio ou de terceiros;
- Manter o dever de confidencialidade, para além da cessação das suas funções, com excepção das situações previstas na Lei.

Conflito de Interesses

- Cada sujeito passivo ou individual será responsável pela declaração prévia dos seus conflitos de interesse existentes ou potenciais no âmbito das actividades ou projectos relacionados com a Inova-Ria e as

empresas suas associadas. Esta declaração será da iniciativa do sujeito e a sua ausência significa explicitamente a ausência de conflitos de interesse.

Brindes, Presentes ou Outros Benefícios

- Não aceitar ou oferecer brindes, presentes ou quaisquer benefícios que possam influenciar processos de decisão que se encontrem em curso.