

A COMPLEXIDADE E DINÂMICA DOS RELACIONAMENTOS EMPRESARIAIS: UMA ANÁLISE DOS FUNDAMENTOS DO GRUPO IMP

Data de aceite: 01/08/2024

Pedro Carvalho

CITUR, UNIAG

Instituto Politécnico de Viana do Castelo

RESUMO: Este capítulo examina a complexidade e a dinâmica dos relacionamentos empresariais, destacando os estudos do grupo IMP e as contribuições de outros académicos. Esses relacionamentos são caracterizados por interações complexas, nas quais a confiança e o envolvimento recíproco desempenham papéis fundamentais. Fatores como experiências anteriores e expectativas futuras moldam o desenvolvimento e a manutenção desses vínculos. Os relacionamentos empresariais são definidos por características como complexidade, continuidade e adaptação, influenciando-se mutuamente e formando uma rede interligada. A posição de uma empresa nessa rede afeta seu comportamento e expectativas, enquanto mudanças são catalisadas por fatores internos e externos. A dinâmica das redes envolve processos de competição e cooperação, desafiando as empresas a equilibrar esses elementos. Apesar de sua aparente

estabilidade, as redes estão sempre em evolução, respondendo às mudanças internas e externas. Este estudo oferece uma visão abrangente dos relacionamentos empresariais, destacando sua natureza complexa e em constante transformação.

PALAVRAS-CHAVE: Relacionamentos empresariais, *IMP Group*, marketing *business-to-business*

INTRODUÇÃO

A abordagem relacional do marketing no contexto business-to-business (B2B) possui raízes profundas nas pesquisas desenvolvidas em diversas universidades do Norte da Europa. Este campo de estudo, amplamente explorado pelo grupo IMP (Industrial Marketing and Purchasing), enfatiza a complexidade e a dinâmica dos relacionamentos empresariais. O grupo IMP foi pioneiro na investigação das interações entre empresas, destacando a importância da confiança, do envolvimento recíproco e da orientação mútua nesses relacionamentos.

Os trabalhos do grupo IMP delineiam conceitos fundamentais,

como as dimensões de substância e função nos relacionamentos, além da textura das interdependências geradas. Esses relacionamentos são caracterizados por uma série de fatores, incluindo experiências anteriores, aprendizagem contínua e expectativas futuras, que influenciam tanto o desenvolvimento quanto a manutenção dos vínculos empresariais.

Além disso, a abordagem do grupo IMP explora a natureza das redes industriais, abordando suas características, oportunidades e limitações. As redes industriais são vistas como estruturas complexas e em constante evolução, onde a posição de uma empresa na rede afeta seu comportamento e expectativas. A dinâmica da estabilidade e mudança na rede é impulsionada por fatores internos e externos, resultantes das interações entre os participantes, busca por oportunidades e mudanças no ambiente externo.

Portanto, este artigo visa aprofundar a compreensão dos relacionamentos empresariais, abordando a complexidade, continuidade, simetria e informalidade desses vínculos, bem como os processos de adaptação, cooperação, conflito e interação social. A interligação entre esses relacionamentos cria uma cadeia de influência que impacta toda a rede, exigindo das empresas um equilíbrio constante entre colaboração e competição.

OS RELACIONAMENTOS EMPRESARIAIS

Para Hakansson e Snehota (1995), um relacionamento é o resultado de um processo de interação entre duas empresas, caracterizado por orientação mútua e envolvimento recíproco, que produz algo único e interconecta as atividades e recursos de ambas as organizações. Por outro lado, Johanson e Mattsson (1988) argumentam que a confiança mútua é essencial para o estabelecimento de relacionamentos empresariais, exigindo tempo e esforço para ser construída.

Hakansson e Ford (2002, p.134) destacam que o desenvolvimento de relacionamentos depende de uma série de fatores, incluindo experiências passadas, aprendizagem de outros relacionamentos, interações atuais entre as empresas envolvidas, expectativas futuras de ambas as partes e o contexto da rede de relacionamentos.

Os relacionamentos empresariais, especialmente entre cliente e fornecedor, conforme delineado por Hakansson e Snehota (1995), podem ser estruturalmente caracterizados por sua complexidade, continuidade, simetria e informalidade. Esses relacionamentos também podem ser tipificados por meio de adaptações nos produtos trocados, rotinas de produção e logística, cooperação e conflito, interação social para além do âmbito profissional, e rotinização.

Além disso, existe a noção de conectividade, onde um relacionamento pode influenciar ou ser influenciado por outro, como exemplificado pela dependência de uma empresa em relação a um fornecedor afetando a sua oferta aos clientes. Isso ressalta a importância das organizações explorarem não apenas as complementaridades de parceiros individuais, mas também o acesso à rede de recursos de terceiros (Easton, 1992).

Easton (1992) observa que a dependência nos relacionamentos pode criar desequilíbrios de poder e controle, afetando a obtenção de benefícios para a parte mais fraca. Johanson e Mattsson (1986 apud Easton, 1992) introduzem o conceito de investimento nos relacionamentos, destacando que este vai além dos recursos materiais, incluindo a aquisição de conhecimentos e o tempo investido no estabelecimento de relações sociais.

A tensão entre conflito e cooperação é uma dinâmica presente em todos os relacionamentos, onde os parceiros procuram benefícios equitativos. No entanto, podem surgir conflitos quando o processo de troca não atende às expectativas de ambas as partes (Ford, Hakansson e Johanson, 1986 apud Easton, 1992).

AS DIMENSÕES DA SUBSTÂNCIA E DA FUNÇÃO NOS RELACIONAMENTOS

Para Hakansson e Snehota (1995), os relacionamentos podem ser descritos tendo em consideração duas dimensões: Substância e Função.

A Dimensão da Substância nos Relacionamentos

No que respeita à dimensão da substância, os relacionamentos estão dependentes do tipo e da força da ligação de atividades, dos elos entre recursos e dos laços entre atores. Em 1992, Hakansson e Johanson apresentaram um modelo que relacionava as variáveis atores, recursos e atividades. Segundo estes investigadores, os atores são “aqueles que realizam as atividades e/ou controlam os recursos. Nas atividades os atores utilizam certos recursos para alterar outros recursos de várias formas. Os recursos são os meios utilizados pelos atores quando desenvolvem atividades.” (p.28). Com base nestas noções circulares, é possível concluir que estas variáveis estão relacionadas numa estrutura integral de redes – Redes de atores, redes de atividades e redes de recursos (Figura 4.1).



Figura 4.1 – O modelo de redes industriais

Fonte: Hakansson e Johansson (1992, p.29)

Segundo Hakansson e Snehota (1995), a ligação de atividades entre duas empresas, está associada às atividades técnicas, administrativas, comerciais e outras atividades que podem estar conectadas de diferentes formas entre as empresas que estabelecem os relacionamentos. A ligação de atividades implica a necessidade de coordenação, afeta o modo e o momento da sua realização e tem consequências em termos de custos e eficiência. Por outro lado, como ambas as empresas que ligam atividades têm relacionamentos com outras empresas, significa que determinadas ligações podem ser particularmente relevantes, na medida em que uma relação pode dar origem ao surgimento de uma cadeia de atividades envolvendo várias empresas.

Para os autores suprarreferidos, os elos entre recursos conectam vários recursos das duas empresas, designadamente, recursos tangíveis (produtos e equipamentos) ou recursos intangíveis (recursos técnicos, comerciais ou administrativos). Para estes autores, “o interface entre os recursos de duas empresas, ao longo do tempo, pode tornar-se extenso e profundo, de tal forma que pode envolver diferentes tipos de recursos e a sua ativação a diferentes níveis.” (1995, p.30). O que significa que este efeito pode conduzir ao surgimento de uma interligação entre recursos que os tornam verdadeiramente integrados. Dos relacionamentos que a empresa vai estabelecendo, que podem ser encarados como recursos, surgem uma coleção de recursos que determinam não só a ação da empresa individualmente, como as suas oportunidades e limitações. Os elos entre recursos, resultantes da interação entre os atores, num determinado contexto, podem também dar origem a um tipo de estrutura agregada - Constelação de Recursos - “quando os diferentes recursos de uma constelação de recursos estão conectados.” (p.31).

Os laços entre atores fortalecem-se em função do interesse mútuo entre as partes, o que conduz ao envolvimento mútuo. No entanto, o envolvimento está dependente das expectativas de troca que são criadas em relação a cada uma das partes. Contudo, as expectativas criadas pelo ator estão dependentes da sua noção de identidade, isto é, das experiências de interação passadas, do que é conhecido ou do que se acredita ser conhecido relativamente à contraparte. A construção da identidade de um ator pode ser moldada, semelhante a um processo de aprendizagem. Hakansson e Snehota (1995) eram da opinião que seria fundamental existir algum grau de confiança e de fé, para que houvesse envolvimento num relacionamento, sem descurar a necessidade de perceber os relacionamentos da contraparte com terceiros.

Estes autores também referiram que “o comportamento de interação de cada uma das partes depende também de outros relacionamentos em que estão envolvidas.” (p.32). Deste modo, os relacionamentos constroem um tipo de “coletividade”, com vida própria e identidade distinta, estruturada de uma forma organizada, cujos laços entre os atores afetam as suas interações nos relacionamentos atuais e futuros. Todavia, esta teia de atores vai mudando, à medida que os atores individuais aprendem e ajustam os seus laços, e se transfiguram, incrementando novos relacionamentos e eliminando outros.

A Dimensão da Função nos Relacionamentos

No que respeita à dimensão da função, é de salientar a perspetiva micro-funcional nos relacionamentos de Alderson (1965, *apud* Hakasson e Snehota, 1995) que permite identificar três diferentes funções nos relacionamentos:

- I. Função para a diáde: Um relacionamento é desenvolvido por duas empresas que estabelecem conexões entre as suas atividades e recursos, e a sua substância não se limita a ser uma soma de contributos entre as duas partes. Por isso, gera-se um “efeito de equipa”, na medida em que as duas empresas são capazes de desenvolver recursos e atividades que jamais poderiam emergir, caso a empresa não estabelecesse tal relacionamento (Alchian e Demsetz, 1972, *apud* Hakasson e Snehota, 1995). Para Hakansson e Snehota (1995), o grau de afetação da equipa, está dependente do desenvolvimento da função de substância no relacionamento, de tal modo que a relação entre as partes se torna numa “quase-organização”, e a sua importância é determinada em proporção com a criação de novos recursos, combinação de novas atividades e ganho no conhecimento.
- II. Função de ator individual: Os relacionamentos afetam a coleção de recursos que a empresa individualmente consegue reunir, condiciona as competências ao nível da realização de atividades internas, de produção e de inovação, como também determina a própria organização da empresa. Por outro lado, os efeitos dos relacionamentos na empresa individualmente não são simplesmente cumulativos, mas alteram a qualidade e as propriedades da substância dos relacionamentos. No entanto, é fundamental estar-se ciente que os efeitos dos relacionamentos entre duas empresas, são muitas vezes a fonte de possíveis tensões e conflitos entre as partes, “... especialmente, quando os objetivos das duas diferem fortemente e são colocados na interação.” (Hakansson e Snehota, 1995, p.39).
- III. Função de Rede: Como os relacionamentos estão conectados, basta uma alteração na substância de um relacionamento para que outros, com outras empresas, sejam afetados. Uma rede ou estrutura agregada, é composta por uma teia de atores conscientes que procuram atingir objetivos, que não têm de ser, necessariamente, comuns, mas que partilham algumas crenças acerca da organização do padrão de atividades e da constelação de recursos. Para Hakansson e Snehota (1995), uma rede não é possuidora de um centro, nem de fronteiras claras e poderá ser encarada como uma “organização”, em que a sua existência permanece durante o tempo em que uma quantidade suficiente de atores aceite esta lógica. Qualquer mudança numa relação pode afetar a posição, os resultados e os relacionamentos dos atores, o que significa que esta estrutura é moldável e resulta das conexões do passado. No entanto, a estrutura em rede influencia, direta ou indiretamente, as possibilidades de estabelecer novos e eliminar os atuais relacionamentos.

A Textura de Interdependências

De acordo com Hakansson e Snehota (1995), o envolvimento mútuo numa relação cria ao longo do tempo numerosas interdependências, que podem ser positivas ou negativas para as partes envolvidas. Essas interdependências não apenas restringem os procedimentos das empresas, mas também geram oportunidades. Elas estão interligadas na atividade empresarial em geral e afetam as relações empresariais. Em algumas situações, um tipo específico de interdependência pode ser dominante, mas isso não significa que as outras não possam existir em potencial.

Johanson e Mattsson (1988) destacaram que é possível descrever os laços dos relacionamentos com base em diversas dimensões, como técnicas, de planejamento, de conhecimento, sociais, económicas e legais. A propósito, Hakansson e Snehota (1995) apresentaram um conjunto de interdependências que podem ser mais bem compreendidas:

- **Tecnologia:** O fluxo de troca e as relações entre duas empresas refletem as tecnologias que utilizam. A ligação entre as suas tecnologias muitas vezes apresenta desafios específicos e torna certas atividades e adaptações mais importantes do que outras. O desenvolvimento técnico dentro de uma empresa e seus relacionamentos também dependem das tecnologias de outras empresas, o que tanto facilita quanto restringe as interações.
- **Conhecimento:** Reflete não apenas o conhecimento interno da empresa, mas também o conhecimento de outras empresas e organizações conectadas por relacionamentos de negócios. Muito do conhecimento utilizado por uma empresa vem de relacionamentos com outros atores fora da empresa. Isso implica que as atividades concebidas por uma empresa se tornam possíveis através do conhecimento de outras partes, como clientes e fornecedores.
- **Relações sociais:** Os laços sociais entre os indivíduos são cruciais para o desenvolvimento da confiança mútua. Essas interações podem ocorrer em contextos para além dos estritamente empresariais, como associações profissionais, clubes sociais e religiosos. A rede social de um indivíduo consiste em relacionamentos pessoais com diversas origens, que podem ser utilizados para melhorar e desenvolver relacionamentos de negócios.
- **Sistemas e rotinas administrativas:** Nas organizações, existem regras e normas que orientam a participação em atividades específicas, como reuniões, relatórios e processamento de documentos. Além disso, obrigações impostas pela legislação também são relevantes. Os procedimentos associados à atividade administrativa são essenciais para coordenar as interações entre os diversos atores, embora o processamento e a troca de informações entre organizações possam ser extensivos e onerosos.
- **Ligações legais:** O enquadramento legal de uma organização pode estabelecer conexões entre diferentes unidades de negócios, seja por meio da posse de capital ou outros tipos de acordos. As ligações legais podem fortalecer as relações com fornecedores, clientes e outros *stakeholders*, mas também podem restringir o desenvolvimento de outros relacionamentos.

Easton (1992) acrescentou que também podem existir ligações temporais determinadas pelas adaptações da empresa em função de seus horizontes temporais e noções de urgência.

A noção de que os relacionamentos diretos entre duas organizações são profundamente influenciados pela rede de relacionamentos que essas organizações desenvolvem, direta ou indiretamente, com outras, levou ao estudo das redes industriais. Nas próximas páginas, serão expostos novamente os contributos do grupo IMP para uma melhor compreensão da estrutura da rede e sua influência nos relacionamentos entre as organizações.

O CONCEITO DE REDE INDUSTRIAL E SUAS CARACTERÍSTICAS

A conectividade pode gerar uma cadeia de interações que afeta uma variedade de atores de forma indireta, conforme observado por Hakansson e Snehota (1995). Esse fenómeno leva à formação de uma estrutura evolutiva, conhecida como rede, conforme descrito por Hakansson e Ford (2002), composta por múltiplos nodos interconectados por filamentos específicos.

Esta forma de organização, com uma estrutura atomística, é peculiar, na medida em que não é possuidora de um centro, nem de fronteiras bem definidas. Esta cadeia também tem a seguinte característica: o que acontece num relacionamento afetará sempre todos os relacionamentos conectados algumas vezes marginalmente, mas muitas vezes substancialmente e, deste modo, propaga-se por toda a network (Hakansson e Snehota, 1995, Hakansson e Ford, 2002). Assim, um relacionamento entre duas organizações não depende somente da forma como estas são capazes de o gerir, mas também do que acontece, noutros relacionamentos, entre outras organizações.

Mattsson (1986 apud Easton, 1992) explicou que os relacionamentos indiretos para além de fornecerem o contexto dos relacionamentos diretos de uma dada empresa, são capazes de influenciá-los fortemente, e apresenta 7 dimensões que podem ser usadas para caracterizar os relacionamentos indiretos. Estas incluem: (i) a distância em relação à empresa focal; (ii) a natureza horizontal ou vertical; (iii) a complementaridade e competição; (iv) a conexão estreita ou larga; (v) a força, tipo e conteúdo dos laços directos associados; (vi) a interdependência dos relacionamentos diretos associados; (vii) a “mais-valia” dos relacionamentos diretos da empresa focal.

Para Hagg e Johansson (1983 apud Easton, 1992), as redes poderiam ser identificadas em termos da força da complementaridade entre os membros da teia. Por outro lado, têm fronteiras naturais, no sentido em que os relacionamentos entre os membros são mais fortes do que os relacionamentos entre membros e não membros.

Easton (1992) salientou que as redes poderiam ser caracterizadas nas dimensões de produto, geografia, processos ou tecnologia. Ora, desta perspetiva resultou que

uma empresa pode ser membro de mais do que uma rede. Mattsson (1986 apud Easton, 1992) apresentou algumas características estruturais identificáveis nas redes industriais, designadamente, a estruturação (nível geral de interdependência na rede), a homogeneidade (semelhança das empresas nos tipos de laços, importância relativa e função de cada empresa) e a exclusividade (extensão do isolamento da rede em relação a outras redes).

As redes também estão ligadas a um conjunto de forças, através das quais podem ser integralmente analisadas. Segundo Hakansson e Johansson (1992) as forças associadas às redes são as seguintes:

- Interdependência Funcional – Os atores, atividades e recursos formam um sistema onde as exigências heterogêneas são satisfeitas com recursos heterogêneos.
- Estrutura de Poder – Na base do controlo de atividades e recursos existem importantes relações de poder entre os atores.
- Estrutura de Conhecimento – O “design” de atividades como também a utilização de recursos está ligada ao conhecimento e à experiência dos atores.
- Dependência Inter-temporal – A rede é um produto da história em termos de memórias, investimentos em relacionamentos, conhecimento, rotinas, etc... Por isso, todas as mudanças serão marginais e fortemente relacionadas com o passado.

Network – Oportunidades e Limitações

Hakansson e Ford (2002) sublinharam que cada empresa obtém tanto benefícios quanto custos a partir da rede em que está inserida, os quais são determinados pelas ações e investimentos das diversas empresas envolvidas. Dubois (1998) acrescentou que as oportunidades e limitações para a empresa estão relacionadas com os recursos investidos nos relacionamentos e com suas próprias capacidades internas. Dessa forma, em cada relacionamento, os recursos podem ser desenvolvidos e combinados de várias maneiras, promovendo altas oportunidades de inovação e beneficiando ambas as empresas. No entanto, uma mudança na rede implica mudanças tanto nas empresas envolvidas quanto nos seus relacionamentos.

Hakansson e Ford (2002) observam que qualquer mudança depende sempre das aprovações e ações de outras empresas. Isso significa que a rede de relacionamentos em que a empresa está inserida atua como uma severa limitação à mudança e, ao mesmo tempo, um “travão” à inovação empresarial. Hakansson e Lundgren (1997, apud Hakansson e Ford, 2002), destacaram que as características da empresa resultam das suas interações e relacionamentos, e seu futuro depende do que ocorre nesses mesmos relacionamentos. Em linha com essa concepção, Hakansson e Ford (2002) também observaram que os recursos e características da empresa não podem ser vistos como resultado de um desenvolvimento independente ou isolado. Por isso, o desenvolvimento estratégico deve ser encarado como um processo interativo, evolucionário e reativo, onde o gestor deve ver a sua empresa como uma combinação de empresas e relacionamentos.

A tendência comum das empresas é tentar controlar a rede ao seu redor e gerir os relacionamentos para atingir os seus próprios objetivos. No entanto, quanto mais a empresa tenta controlar, menos eficiente e inovadora a rede se torna. Assim, as empresas não devem adotar uma postura centrada apenas em si mesmas, mas sim promover o bem-estar das outras empresas em relação a elas, de modo a beneficiar dos recursos, iniciativas e criatividade de todos os envolvidos (Hakansson e Ford, 2002).

A Posição e os Processos na Rede

Mattsson (1984 *apud* Easton, 1992) apresentou a posição como o papel de uma determinada organização relativamente a outras com que se relaciona, direta ou indiretamente. Segundo este autor, esta definição implica que as outras empresas esperam que determinada empresa assuma um comportamento de acordo com a sua posição. A posição de uma empresa na rede pode ser caracterizada, pela função (as funções realizadas pela empresa na rede), pela identidade da rede de empresas da empresa focal (se a rede muda, as expectativas e a posição também muda), a importância relativa da empresa na rede (medida pela dimensão e outras correlações de poder) e níveis de análise (macroposição ou microposição).

Johanson e Mattsson (1988) diferenciaram os conceitos de microposição de macroposição na rede. Segundo estes investigadores, a microposição é caracterizada pelo papel da empresa em relação a outra(s) empresa(s), pela sua importância em relação a outra empresa e pela força do relacionamento em relação a outra empresa. As macroposições são caracterizadas pela identidade de outras empresas com as quais a empresa tem relacionamentos diretos e indiretos na rede, pelo papel da empresa na rede, pela importância da empresa na rede e pela força dos relacionamentos com outras empresas.

Easton (1992) referiu que as mudanças de posição estão relacionadas com a natureza das conexões na rede e que, uma tentativa de mudança na rede, nem sempre é fácil atingir, uma vez que existem empresas na rede que estão em posições privilegiadas que procurarão defender a sua posição, com todos os meios que dispõem.

A distribuição de poder e de interesses vai determinar o modo como a rede opera e se desenvolve. Por isso, estão instalados na rede dois processos dialéticos – Competição e Cooperação. Nos relacionamentos individuais no seio da rede, as empresas têm de decidir entre o “trade-off” cooperação, necessário de forma a criar benefícios entre as partes envolvidas e a competição, para obterem controlo, propriedade ou partilharem os recursos criados (*Idem*). Na sequência desta ideia, Hagg e Johanson (1983 *apud* Easton, 1992) argumentaram que a competição pode ocorrer mesmo a qualquer nível de agregação. Com efeito, pode ocorrer competição, por exemplo, entre redes e não no interior das mesmas.

Easton (1992) explicou que as redes são estáveis, mas não são estáticas. Isto significa que as empresas estão num processo de interação permanente no contexto dos relacionamentos existentes. No entanto, os relacionamentos também estão em mudança, em resposta aos acontecimentos exteriores aos relacionamentos e em resposta às próprias transações que exigem ajustamentos. Segundo Johansson e Mattsson (1986 *apud* Easton, 1992), a inércia da rede e as interdependências abrandam o processo de mudança. Para Easton (1992, p. 24) as “redes transformam-se ao longo do tempo, fundem-se, alteram o seu foco e os seus membros. A estabilidade fornece uma plataforma para a mudança. As interações contínuas entre as empresas oferecem, por um lado, a oportunidade para a inovação, e por outro, a existência de conhecimento e a previsibilidade ambiental em que pode ser realizada”.

Estabilidade e Mudança

Segundo Ford et al. (1998), havia um número de aspetos que contribuíam para a existência de estabilidade nos relacionamentos, designadamente, os custos de procurar um novo parceiro, as incertezas em relação à mudança, a escassez de recursos necessários para avaliar cada novo cliente ou fornecedor, o investimento já realizado nos investimentos existentes e a inércia que se desenvolve ao longo do tempo.

Para Hakansson e Snehota (1995), na perspetiva de relacionamentos existem três tipos de fatores que podem causar a necessidade de mudança, designadamente, (i) Fatores internos da empresa, isto é, fatores relacionados com alguém de dentro da empresa que teve a ideia de fazer algo de forma melhor; (ii) A interação nos relacionamentos criou uma situação que para ser resolvida é necessário fazer mudança ou a entrada de uma nova contraparte; (iii) Existência de desenvolvimentos entre atores terceiros ou na sociedade em geral que originam mudança que afetará, até a um certo nível, os relacionamentos da empresa e criará a necessidade de fazer adaptações.

Genericamente, o fator mudança é assumido como endógeno quando está associado ao ator coletivo (a empresa) ou exógeno quando está associado a todo o sistema (a rede). Contudo, Hakansson e Snehota (1995) professaram que a mudança numa rede é uma larga extensão endógena relativamente à rede e exógena em relação ao ator individual. Por isso, há 3 principais razões endógenas, segundo estes autores, para a mudança nos relacionamentos empresariais: (i) Combinação de indivíduos e recursos, isto é, da curiosidade e aprendizagem dos indivíduos e, simultaneamente, da heterogeneidade dos recursos; (ii) Os indivíduos realizam atividades que estão ligadas a outras atividades de uma forma interdependente e de tal modo complexas que os indivíduos nunca as conseguem compreender totalmente. Dada a complexidade, as perceções individuais das várias ligações de atividades variam e estas diferentes perceções estão na origem de mudanças na rede; (iii) Os atores procuram oportunidades para melhorar as suas posições em relação

a outros atores e, como tal, agem e procuram oportunidades de criação de mudanças nos relacionamentos. Por outro lado, a mudança pode ter uma origem exógena em relação à rede, na medida em que é influenciada por fatores externos à rede, nomeadamente, mudanças nas condições económicas em geral, novas soluções técnicas desenvolvidas dentro de outras redes, ou outros tipos de mudança.

Gadde e Mattsson (1987) concluíram que, pelo facto de os relacionamentos individuais serem duradouros, não significava que as mudanças no sistema de relacionamentos não acontecessem. Para estes investigadores, ocorriam mudanças graduais que de uma forma acumulada, ao fim de poucos anos, alteravam toda a estrutura de relações. Como tal, constataram que as estruturas em rede são estáveis, mas não são estáticas e mudam, gradualmente, em resposta às mudanças interiores e exteriores à rede.

Hakansson e Snehota (1995) referiam que a mudança na rede é provocada por dois ou mais atores que se ajustavam a outros como sabem, e por sua vez, também os outros se ajustavam. Este processo de interação “conduz a ações coletivas entre atores que moldam a estrutura da rede e criam os relacionamentos conectados e resultam em laços, elos e ligações.” (p.273). Por isso, nenhum ator consegue, de forma individual, manter ou mudar a estrutura da rede. Por outro lado, uma mudança numa determinada dimensão (ligação, elos, laços) num relacionamento implica a existência de estabilidade noutra dimensão. Isto significa que é necessário algum estado de estabilidade, pelo menos, nalguma dimensão para que possa ocorrer mudança(s) noutra(s). Com base nesta afirmação, é possível então depreender que se todas as dimensões mudassem ao mesmo tempo, não haveria “solo” comum para a interação ou ações conjuntas. Hakansson e Johanson (1984, *apud* Easton, 1992) explicaram ainda que embora a mudança melhore a eficiência na rede, não há qualquer mecanismo que permita identificar uma direção ótima para a mudança, nem as redes tendem para configurações ótimas em termos de eficiência.

CONCLUSÃO

O trabalho desenvolvido pelo grupo IMP explorou detalhadamente a complexidade e a dinâmica dos relacionamentos empresariais, baseando-se nas contribuições de diversos autores. O grupo ressaltou que esses relacionamentos são caracterizados por interações complexas, onde a confiança, o envolvimento recíproco e a orientação mútua desempenham papéis fundamentais. Além disso, salientou que vários fatores, como experiências anteriores, aprendizagem de outros relacionamentos e expectativas futuras, influenciam tanto o desenvolvimento quanto a manutenção desses vínculos empresariais. As características desses relacionamentos englobam complexidade, continuidade, simetria e informalidade, assim como adaptações, cooperação, conflito e interação social. A interligação entre esses relacionamentos pode criar uma cadeia de influência que impacta toda a rede, sendo as redes industriais vistas como estruturas complexas e em constante evolução. A posição

de uma empresa na rede afeta seu comportamento e suas expectativas, e as mudanças na rede podem ser impulsionadas tanto por fatores internos quanto externos, resultantes de interações individuais, procura por oportunidades e mudanças no ambiente externo. As redes operam por meio de processos de competição e cooperação, apresentando às empresas o desafio de equilibrar a colaboração em prol do benefício mútuo com a competição por recursos e controle. Apesar de serem consideradas estáveis, as redes são também dinâmicas, sofrendo mudanças gradualmente em resposta a fatores tanto internos quanto externos, por meio de interações coletivas entre os participantes da rede.

REFERÊNCIAS

Dubois, A. (1998). *Organising Industrial Activities Across Firm Boundaries*. London: Routledge.

Easton, G. (1992). *Industrial Networks: A Review* in Axelsson, B. and Easton, G. (eds.) *Industrial Networks – A New View of Reality*, Routledge, London, 1-27.

Easton, G. & Araújo, L. (1992). *Non-economic Exchange in Industrial Networks* in Axelsson, B. and Easton, G. (eds.) *Industrial Networks – A New View of Reality*, Routledge, London, 62-84.

Ford, D., Gaade, L., Hakansson, H., Lundgren, A., Snehota, I., Turnbull, P. & Wilson, D. (1998), *Managing Business Relationships*, West Sussex, England: John Wiley & Sons.

Gadde, L-E., Mattsson, L-G. (1987). *Stability and Change in Network Relationships*. *International Journal of Research in Marketing*, 4, 29-41.

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

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

Hakansson, H. & Johanson, J. (1992). *A Model of Industrial Networks*. In Axelsson, B. and Easton, G. (eds.) *Industrial Networks – A New View of Reality*, Routledge, London, 28-34.

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

Johanson, J. & Mattsson, L-G. (1988) *Internationalisation in Industrial Networks – A Network Approach* in Hood, N. and Vahlne, J.-E. (eds.) *Strategies in Global Competition*, Croom Helm, New York.