



**Universidade do Minho**

Escola de Economia e Gestão

João Pedro de Lima Correia Rodrigues

**The Impact of Multinationals’  
Suppliers’ Clubs on the  
Internationalization Process of Local  
Small and Medium-sized Enterprises:  
The Case of Bosch Braga**

Dissertação de Mestrado

Mestrado em Negócios Internacionais

Trabalho efetuado sobre a orientação do

**Professor Doutor Vasco Eiriz**

Outubro de 2018

## Declaração

Nome: João Pedro de Lima Correia Rodrigues

Endereço Eletrónico: [joaopedrolcrodrigues@gmail.com](mailto:joaopedrolcrodrigues@gmail.com)

Telefone: 918058468

Número do Cartão de Cidadão: 14020879

Título de Dissertação de Mestrado:

The Impact of Multinationals Suppliers' Clubs on the Internationalization Process of Local Small and Medium-sized Enterprises: The Case of Bosch Braga

Orientador:

Professor Doutor Vasco Eiriz

Ano de conclusão: 2018

Ramo e Área de Conhecimento do Mestrado:

Negócios Internacionais

É AUTORIZADA A REPRODUÇÃO INTEGRAL DESTA TESE/TRABALHO APENAS PARA EFEITOS DE INVESTIGAÇÃO, MEDIANTE DECLARAÇÃO ESCRITA DO INTERESSADO, QUE A TAL SE COMPROMETE;

Universidade do Minho, 30 de outubro de 2018.

Assinatura: \_\_\_\_\_

## Agradecimentos

A elaboração desta dissertação apenas foi possível com a colaboração e apoio de algumas pessoas, às quais gostaria de expressar o meu agradecimento.

Ao Professor Doutor Vasco Eiriz, pela sua orientação, incentivo e disponibilidade ao longo deste ano que passou. Agradeço a revisão cuidada desta dissertação. Com a ajuda do seu rigor e do seu conhecimento sobre a matéria permitiu-me melhorar a minha dissertação da melhor forma possível.

Aos Serviços de Relações Internacionais que me permitiram fazer a minha investigação em Ferrara no primeiro semestre, e ao meu orientador na Unife Giovanni Masino.

À minha família e amigos, por todo o apoio e incentivo durante todo este período.

A todos os entrevistados, tanto dentro da Bosch como fornecedores, pela disponibilidade em me receber.

Ao meu cunhado Nuno Braga e ao seu amigo Pedro Moreira, por me terem posto em contacto com a Bosch, o que me permitiu começar a desenvolver esta dissertação.



## Abstract

The main objectives of this study are: to find how Bosch's Suppliers' Club in Braga can help the small and medium-sized enterprises involved to start (or boost) their internationalization process; and what is the role of interorganizational relationships and information sharing in this kind of strategic alliance. I also wish to understand the importance that a department focused on the management of this type of partnerships can have to multinational corporations; and to access the benefits of internal management of supply networks, over external management. In my empirical study I scheduled interviews inside Bosch Braga and with some suppliers that take part in this initiative. In a total of nine interviews, five of them were inside Bosch and four were with suppliers. The fact that a substantial number of interviews was conducted, and that both sides of this initiative were studied, gives me confidence that the information that was collected will be all the more useful. The results confirm my expectations. The integration of SMEs in these initiatives gives them the opportunity to enter higher level value chains that characterizes companies with greater size. These SMEs use benchmarking to learn with the multinationals the technical procedures that will be useful in the future. This guarantees them some safety and allows them to produce components that big costumers will be looking for in the future. This jump in quality opens windows for these smaller suppliers. Bosch will now be considered them as strategic suppliers; they can be contacted by any Bosch factory in the whole world and can also be contacted by any company that is interested in their products. When it comes to the strategic alliance department, the feedback was quite positive, with most of the interviewed individuals considering that the suppliers' club is useful to Bosch: to better monitor its suppliers; to assess the suppliers; and even scan potential new partners that could enter this project. Internal supply network management was also favored over external, since it allows Bosch to have a closer relationship with its partners and share sensible information with more privacy, while keeping total control over its suppliers and making sure they are ready to face the challenges that Bosch and the automotive industry have for them. In terms of contributions, I am sure this dissertation will help scholars to understand the benefits of this type of initiatives and how good they are to smaller local firms. It might also serve as a sort of guideline when managing supplier networks and supplier relationships in general.

**Keywords:** internationalization; information sharing; interorganizational relationships; suppliers' club; strategic alliances.



## Resumo

Os principais objetivos deste estudo são: descobrir como é que o Clube de Fornecedores da Bosch em Braga pode ajudar as pequenas e médias empresas envolvidas a iniciar (ou solidificar) o seu processo de internacionalização, e o papel das relações interorganizacionais e da partilha de informação neste tipo de aliança estratégica. Também pretendo perceber a importância de um departamento exclusivamente focado na gestão deste tipo de parcerias, na perspectiva da multinacional. Averiguar as vantagens da gestão interna de redes de fornecedores sobre a gestão externa das mesmas também é um dos meus objetivos. No meu estudo empírico conduzi entrevistas dentro da Bosch Braga e também com alguns fornecedores envolvidos no projeto. Num total de nove entrevistas, cinco foram na Bosch e quatro foram a fornecedores. O facto de haver um número substancial de entrevistas no meu estudo e de ambos os lados da parceria terem sido estudados dá-me confiança de que a informação recolhida será ainda mais relevante. Os resultados obtidos estão de acordo com o esperado. A integração de PME nestas iniciativas dá-lhes a oportunidade de entrar em cadeias de valor de maior nível com empresas de maior dimensão. O facto destas PME utilizarem benchmarking para aprender com os procedimentos técnicos que lhes serão úteis no futuro garante-lhes alguma segurança e possibilita-lhes produzir componentes que serão procurados por grandes clientes, na altura certa. Este salto em termos de qualidade abre janelas a estas PME que serão agora consideradas fornecedores estratégicos da Bosch e podem ser contactados por qualquer fábrica Bosch a nível mundial, assim como qualquer outro cliente que esteja interessado nos seus produtos. No que toca ao departamento focado na gestão de alianças estratégicas, o *feedback* foi bastante positivo, sendo que quase todos os entrevistados consideram esta iniciativa útil para a Bosch, já que pode controlar melhor este clube de fornecedores, avaliar os fornecedores que já integram o projeto e estudar potenciais parceiros que possam fazer parte desta iniciativa. A gestão interna de redes de fornecedores mostrou-se também mais favorável do que a gestão externa, pois permite à Bosch manter uma relação mais próxima com os seus parceiros e partilhar informação sensível com maior privacidade, enquanto mantém total controlo sobre os seus fornecedores e garante que eles estarão preparados para os desafios que a Bosch e a indústria automóvel lhes vão apresentar. Em termos de contribuição, acredito que a minha dissertação vai ajudar futuros investigadores a perceber os benefícios deste tipo de iniciativas e quão boas estas podem ser para empresas de menor dimensão. Poderá servir também como guião no que toca à gestão de redes de fornecedores e ao relacionamento com fornecedores no geral.

**Palavras-chave:** internacionalização; partilha de informação; relações interorganizacionais; clube de fornecedores; alianças estratégicas.





# Índice

Agradecimentos .....	iii
Abstract .....	v
Resumo.....	vii
1. Introduction .....	1
1. Literature Review .....	5
1.1. Management of Strategic Alliances .....	5
1.1.1. Introduction.....	5
1.1.2. Strategic Alliances: Definition and Characterization.....	6
1.1.3. Coordination in a Strategic Alliance Department .....	7
1.1.4. Sharing of Information and Know-How.....	8
1.1.5. Creation of Personal Ties .....	10
1.1.6. Conclusion .....	11
1.2. Information Leakage and Disrupted Interorganizational Relationships .....	12
1.2.1. Introduction.....	12
1.2.2. Preventing the Leakage of Sensitive Information .....	12
1.2.3. Repairing Disrupted Interorganizational Relationships .....	15
1.2.4. Conclusion .....	19
1.3. Supply Networks .....	20
2.3.1. Introduction.....	20
2.3.2. Interface Program .....	20
2.3.3. Managing Supply Networks .....	21
2.3.4. The Pros and Cons of Supply Networks.....	22
2.3.5. Conclusion .....	25
3. Methodology.....	27
4. Data Analysis and Results.....	31
4.1.1. The Interface Program and the Suppliers' Club: General Advantages.....	31
4.1.2. Internationalization Chances for the SMEs Involved .....	35
4.2.1. Bosch's Relationship with its Suppliers .....	38
4.2.2. Creation of Suppliers' Club Department .....	42

4.2.3. Internal or External Management for Suppliers' Clubs.....	44
4.3. The Role of Interorganizational Relationships and Information Sharing.....	47
5. Conclusion.....	55
6. Appendices.....	61
7. References.....	99

## 1. Introduction

Currently, more organizations opt for creating strategic alliances when designing their internationalization projects. Academics in the area of strategic management argue that a company's ability to manage these alliances is now considered a competitive advantage (Schreiner et al., 2009). Research has been done on this know how. Some studies found out how this capability develops within organizations while others focus on discovering what elements constitute this management capacity. However, the "failure rate" of this type of alliance continues to be quite high. Alliance Analyst (1996) states that about half of the strategic alliances that are formed end up failing early. Thus, it is very important to investigate this method of internationalization and try to find out the best policies and management practices that can lead to success. My research is mainly focused on information sharing and interorganizational relationships and how they can help the alliance reach sustainability, development and competitive edge.

Strategic alliances are one of the most attractive, practical and interesting business practices in general, and one of the best solutions for companies to start their internationalization process or to maintain their presence in numerous markets (specially emerging ones) while taking advantage of the benefits associated with this method, like getting access to new technologies, know-how and distribution channels and reaping the profits, that are usually generous. However, several times strategic alliances are not that successful. The reason may vary. From cultural clashes between the companies involved, to disagreements that concern resource allocation, or investments made in R&D or marketing, and many, many more. Bearing this in mind, I think it would be widely interesting to write a dissertation about the role of information sharing and interorganizational relationships in the success of strategic alliances while consulting what some authors have to say about this matter and what kind of solutions they suggest. The fact that a big part of the most successful companies in the world, leaders in their own markets, examples in the art of doing business, have adopted this method to enhance their international strength makes me confident that there is much to be learnt about strategic alliances, whether it is about the problems or about the solutions.

I took the opportunity to study a specific strategic alliance, that is located at my hometown, Braga. Bosch's subsidiary in Braga is currently holding a suppliers' club, that includes many small and medium-sized enterprises in Portugal, most of them located in the north of the country. Bosch chose these suppliers because they possess certain assets that Bosch values, especially innovative technologies, which make the German multinational see them as strategic suppliers with high levels of potential. Together, Bosch and all these SMEs, are exchanging knowledge and working on the technologies of the future in the automotive industry. Bosch provides these suppliers with technological roadmaps, that show what the market will ask for in the future, so that these suppliers can develop these technologies and supply Bosch when the market dictates it. To study this strategic alliance, I conducted interviews with Bosch and some suppliers, with the following primary and secondary objectives:

1. To understand how being integrated in a suppliers' club can foster the internationalization process of small and medium-sized enterprises;
  - 1.1. To comprehend the advantages that these initiatives can bring to both sides (multinational and SMEs);
  - 1.2. To understand what kind of relationship Bosch maintains with its suppliers and whether suppliers are valuable to the multinational;
2. To understand the role of interpersonal relationships and information sharing in this type of strategic alliance;
  - 2.1. To verify the value of a department focused on the management of strategic alliances;
  - 2.2. To distinguish internal supply network management from external supply network management and to verify which one is more fitting;
  - 2.3. To understand how the leakage of confidential information can be avoided and comprehend the best practices to deal with a failing supplier.

With this dissertation I expect that this kind of strategic alliance can foster the internationalization process of SMEs in a considerable way. Also, I expect that interpersonal relationships and information sharing can be very important in such a logistically centered

industry such as the automotive. In this dissertation, I wish to supply to future researchers some basic guidelines about the management of suppliers in general, but especially about the management of these type of strategic alliances that are suppliers' clubs. I also wish to contribute on some matters concerning interpersonal relationships and information sharing, such as the creation of a strategic alliance department, the advantages of internal supply network management over external supply network management and finally, how to protect confidential information and repair disrupted relationships when dealing with suppliers in this kind of context.

This dissertation is structured in the following order: in the next chapter the literature review is presented. The chapters that then follow present the methodology data analysis and conclusion, limitations and future research”.



## 1. Literature Review

### 1.1. Management of Strategic Alliances

#### 1.1.1. Introduction

In this first section of my theoretical component, I will study some pertinent topics that are related to the management of strategic alliances, such as the role of coordination inside a strategic alliance (and how can a “department” dedicated to its management inside firms help them reach success and top performance), the sharing of information and know-how and the creation of personal ties and interorganizational relationships.

Alliance portfolios require a certain amount of management rules and capabilities. Hoffmann (2007) states that organizations should be able to build new alliances with companies that are not competing with their existing partners, and if possible, form new alliances with companies that are compatible with their current partners. The author also argues that companies should create internal mechanisms for monitoring their portfolio of alliances, and should coordinate flows of activities and information among their partners.

The ability to manage strategic alliances is composed of high-quality skills (and more or less perfected) related to coordination, communication and capacity to create personal links between alliance members (Schreiner et al., 2009). According to these authors, the success of a strategic alliance depends on the knowledge and ability of companies to manage interdependencies with their partners through consistent and progressive coordination over time. This must be accompanied by a constant sharing of information and know-how, which results in the creation of bonds between all the parties involved, allowing the alliance to grow as a whole. Simonin (1997) argues that this ability to manage strategic alliances is largely due to the experience the organization and its managers have in managing these alliances. However, other scholars argue that while experience is important, organizations can develop guidelines consisting of a number of actions that are interwoven with certain structural mechanisms of the company and with certain organizational processes. These rules can help

a company develop this management capacity and be more successful in their strategic alliances.

Schreiner et al. (2009) decided to focus on factors such as coordination, communication and the creation of personal ties, so much was the importance of these factors in the existing literature on the subject. The authors decided to study the capacities needed to strengthen these factors, not only through a literature review, but also through a theoretical component that involved many organizations and managers. Formal interviews were conducted with alliance or partnership managers from 38 companies that confirmed that these capabilities are the most important to manage strategic alliances in the maturity phase (post-training management phase). The empirical work done by the authors allowed them to gain a better understanding of various organizational and behavioral practices that improve the management of these alliances and the communication between the partners in question. The authors conceptualized the ability to manage strategic alliances as a multidimensional idea composed of three different variables: coordination, communication and the creation of personal ties.

### 1.1.2. Strategic Alliances: Definition and Characterization

Mohr and Spekman (1994) define strategic alliances as purposive strategic relationships between independent firms that share compatible goals, strive for mutual benefits, and acknowledge a high of mutual dependence, while Gulati (1995) argues that an alliance is an independently initiated inter firm link that involves exchange, sharing, and/or co-development.

Research has been conducted about this kind of alliances and according to Kale, Singh and Perlmutter (2000) it suggests that there are three reasons/motivations for creating them. The first one is creating an alliance for strategic reasons, using alliances to enhance a firm's competitive position through market power or efficiency (Kogut, 1988). Second, a strategic alliance might also be created because of transaction cost related reasons, as this kind of partnership can help reduce the costs of production and transactions (Hennart, 1988).



The third motivation is using alliances as a means of learning and collecting important know-how that can be acquired from working with other firms.

Pisano (1989) argues that usually, under conditions of high transaction costs, it is more likely that the alliance will be equity-based, since the type of governance of these partnerships is highly related to transaction costs economics.

According to Kale, Singh and Perlmutter (2000), the purpose of alliances is not only to gain access to the capabilities and benefits that the partners might offer but also to learn and internalize them. This learning and internalization of skills is always a priority and an objective for every firm that chooses to take part in a strategic alliance (Yoshino and Rangan, 1995).

Having this in mind, and although the definition of strategic alliance and its concept in general might sometimes seem a little vague, it seemed pertinent for me to study information sharing and interorganizational relationships in this environment.

### 1.1.3. Coordination in a Strategic Alliance Department

Gulati (1998) argues that in order to manage its strategic alliances well, an organization needs to have certain capacities that are necessary in the different phases of its life cycle. The different phases mentioned by the author are the training phase (where the company needs to decide if it wants to create the alliance, and also choose its partner), the design phase or project (where the administrative structure for the alliance is created) and the post-training management phase (where the company has to manage its alliance after its formation). Recognizing that there was already an extensive research on the formation phase and on the design phase of strategic alliances, Schreiner et al. (2009) decided to investigate factors that influence success in the post-formation management phase of the alliance. Thus, the authors chose to focus on the capabilities needed to manage strategic alliances instead of addressing factors that serve as the basis for their development. The authors argue that a sound structure and agreement serve as a basis for generating benefits in the maturity phase

of the alliance. However, they are not enough if they are not complemented later by management practices that seek to resolve the almost inevitable and unforeseen problems that will arise in the future in the management of the alliance. The authors point out that one of the main causes of the problems of a strategic alliance is the lack of coordination between the partners, who often belong to very different cultures, which can lead to divergences in management and authority. Schreiner et al. (2009) report that coordination involves the ability to build consensus on the tasks to be undertaken in a given strategic alliance, on the interdependencies between different partners, and on what needs to be done and what capacities need to be developed to perform certain tasks, including specifying the roles and responsibilities of each of the parties involved, and how to adapt them to any strategic changes (Gerwin 2004, Gulati et al., 2005).

Kale et al. (2002) argue that having in the company a group of people dedicated exclusively to the management of strategic alliances helps to develop this capacity through the progressive development of coordination that benefits the organization both internally and in the relations with all its partners. This facilitates strategic coordination among the company's various alliances (Dyer et al., 2001). The authors also argue that this group attracts, filters and identifies potential partners and business opportunities in this area. Reuer (1999) argues that this group of people can also serve to guide individual business units on a variety of issues related to strategic alliances such as partner search and selection. Kale et al. (2002) also argue that this "department" will serve as a repository for all types of knowledge and information about the strategic alliances in which the company is incorporated. Hoang and Rothaermel (2005) think that this measure works best when we are talking about larger organizations. Examples of successful companies in the area that created this department are Hewlett-Packard, Oracle, Siebel, Citibank and Eli Lilly.

#### 1.1.4. Sharing of Information and Know-How

Knowledge, know-how and information are concepts that are often present in management-related articles because they are essential to business practice and often

undervalued. An organization can develop its capacity to manage strategic alliances through the implementation of learning processes by collecting, processing, sharing and applying know-how, skills and good practices that may be relevant to the management of these alliances (Kale & Singh, 2007). The authors use the term "alliance learning process" to describe the process of accumulating knowledge that serves as the basis of the organization's performance in its strategic alliances.

According to Kale and Singh (2007), sharing knowledge consists of exchanging and disseminating information about the management of strategic alliances, which can be individual, organizational, tacit and/or codified know-how through various interpersonal interactions within the organization or between different firms. After sharing information, and for companies to achieve success and efficiency in performing the most diverse tasks, it is important that people who are dealing with them possess the required know-how.

According to Luo (2006), companies need to be highly adaptable internally by creating rules and policies that foster cooperation with external partners and create bases for long-term communication and interaction, thus avoiding asymmetries of information. Problems in communication limit the alliance, since they make it difficult to take advantage of opportunities (Park & Ungson, 2001). Managing a strategic alliance requires communication capabilities that allow the relationship between all parties to be strong enough to withstand long-term constant negotiations on both initial and changing conditions over the life of the alliance (Osborn et al., 1998).

According to Schreiner et al. (2009), communication is the glue that holds the entire strategic alliance, being perhaps the most essential factor. Effective alliance management implies an efficient flow of information between all partners. This can convey all the necessary knowledge and know-how in a timely, competent and complete manner. Through this flow of information, which should be open and honest, partners can better understand responsibilities and rules and recognize the need to adapt them, if necessary. The authors argue that the existence of several means of communication between partners is crucial. While stressing that adapting these means of communication to the size of the company is important, the alliance and the surrounding environment is also vital to ensure their efficiency.

### 1.1.5. Creation of Personal Ties

Some academics (e.g., Uzzi, 1999) argue that strong personal ties between individuals from different companies in a strategic alliance are important in building trust and economic reciprocity between partners. These ties can be the core to building and maintaining trust and reciprocity between partners, while facilitating a bilateral sharing of information and creating unity in problem solving. All of these positive consequences can resist and combat internal and external threats to partnership between corporations. According to Folta (1998), these interpersonal relationships can guarantee the adaptability and continuity of the alliance in times of change. Managing a strategic alliance requires the creation and nurturing of these personal ties among managers.

The creation of strong personal ties between managers of partner companies involves frequent and extensive contact between both parties, where elements of affection may be present (Granovetter, 1973). According to Harrison et al. (1998), these ties can be built through a process of social integration where the psychological connection between individuals is fostered and the promotion of common goals is made. This attraction and this psychological connection appear when an individual or company expects to obtain from their partner something beneficial, such as access to distribution channels or other resources. Other benefits can be meeting their own socio-psychological needs such as self-esteem or their sense of integration (Lincoln & Miller, 1979). However, when these benefits are not delivered, and these needs are not met, the development of these links can be compromised, thereby compromising the development of the strategic alliance.

According to Ring and Van de Ven (1994), the creation of these personal ties takes a long time and is very resource-intensive, since it requires constant care and a consistent flow of communication between the parties. Although we often associate the capacity to create personal ties as an individual capacity, Barney and Hansen (1994) argue that it can often be fostered at the organizational level when companies encourage their employees to adopt values such as justice, reciprocity and cooperation, and then begin to reflect these values in their personal relationships.

### 1.1.6. Conclusion

Schreiner et al. (2009) conclude that having the ability to manage strategic alliances allows firms to grow since it facilitates coordination of interdependencies between the parties involved, while fostering and enhancing the sharing of information and knowledge that will help in creating the potential to address future challenges and builds personal ties that relieve stress related to risks and uncertainties. The authors also state in the conclusions of their study that complementarity between alliance partners has a significant impact on a company's ability to work with its partners productively and to collect relevant information from that work. When they complement their resources, partners strengthen their competitive advantage over the market and call for cooperation (at the expense of competition) within the strategic alliance.

Shah and Swaminathan (2008) concluded in their study about partner selection in strategic alliances that factors such as trust and commitment play a very important role in selecting a partner when the alliance hits a mature and stable phase. According to the authors, when a strategic alliance is at this stage, it is relatively easy to manage and the financial profits are also easy to predict or in other words: the risk is relatively low. And in this case, there usually exist several firms interested in their “share of the cake”, trying to be able to cut a deal that can guarantee them just that. So, high levels of trust and commitment are needed to make a deal and create a partnership that can be beneficial to all the parties involved, and positive and healthy relationships between everyone, including the managers of the corporations can help reach this understanding and guarantee that the parts can trust each other's goodwill and commitment, by giving the negotiations a more informal and relaxed side. An efficient information flow is also important to make sure that everything is in order and that all the right knowledge can be transmitted before consummating the partnership. We can thereby conclude that interpersonal relationships and information sharing among partners can play a role not only when the alliance is already formed, but also in the beginning, when it is being created or when new partnerships are made.

## 1.2. Information Leakage and Disrupted Interorganizational Relationships

### 1.2.1. Introduction

In this section, the literature on two problems that strategic alliances have to prevent and solve is reviewed. These are related to the sharing of information and the creation of interorganizational relationships between collaborating alliances: information leakage and disrupted interorganizational relationships. In my opinion it is not only important to learn how to take advantage of information sharing among firms and interorganizational relationships but also to prevent and to know how to solve problems that may arise.

According to Alawneh and Abbadi (2008), the leakage of important information is usually a problem to organizations, especially for the ones that have sensitive knowledge on their side. Companies that are involved in strategic alliances should be concerned about the type of information that they share with their partners, and should also create practices and define policies that help prevent that information from falling in the wrong hands.

Dirks, Lewicki and Zaheer (2009) wrote a paper about how can relationships be repaired after being broken, in an organizational environment. This is particularly important when we consider how the creation of bonds between managers and organizations are one of the factors that drive strategic alliances to success and how these personal ties can become fragile due to innumerable turns of events.

### 1.2.2. Preventing the Leakage of Sensitive Information

Alawneh and Abbadi (2008) propose a solution that helps control this problem and prevents sensitive information from getting leaked to unauthorized users inside the organization and between collaborating organizations. Also, even when the information is in the hands of authorized personnel, their method prevents unethical authorized users from leaking it. This method allows information to be sent to collaborating organizations in such

a way that it is either accessed by a specific group of users performing a specific task or it could be accessed by all members of the destination company, which should be based on the policies and regulations of the sending part. The method consists of in trusted computing technology providing a hardware-based root of trust for the master controller and organization devices. Although the protection of information is important inside the organization itself, and although it helps preventing the leakage of information when it is sent to the destination corporation, I will focus on the leakage of information between collaborating companies.

How can the sending organization be sure that their information will not be leaked accidentally or deliberately by the members of the company that receives it? So, the authors advocate that the information should be protected in the moment that it is sent, but also when the information is already in the hands of the receiving end, so it is not leaked and last, and also the trickiest, it should be protected from being accessed by a specific group of individuals or even by a specific department inside the receiving organization. In the last stage, it is crucial that the information may only be accessed by a specific group inside the destination end, and that when it is requested by unauthorized users, the information is not available. All these restrictions depend on the will of the source organization (the organization from which the information comes from). There are many solutions to these kinds of concerns, such as organization-specific Firewalls and Virtual Private Networks (VPNs) that prevent unauthorized users from accessing to sensitive information. The authors argue that if the collaborating parts have an organized information system and process workflow, the communication between them will be safer, more fluid and the levels of trust will rise. This will reduce the likelihood of content leakage.

When we are talking about the sharing of information between collaborating organizations, the authors assume three specific scenarios:

- The first one consists in connecting content and information to a group of devices that are part of a bigger dynamic domain, and allows a specific individual to share information with a collaborating organization using a certain device, in a way that it can only be accessed in a managerial level in the destination. The individual sends a request to the destination organization,

more specifically to its master controller, which is the trusted device that controls the information that a company has in its power and that might want to share and can only be accessed by certain individuals in the organization using login. This request contains the sensitive information that is supposed to be shared and with whom (individuals, departments, devices) it should be shared with. The receiving organization should also check, at the time of the request, if there are no rules imposed against the sharing of information from the sending part, or in other words, the master controller should check if the sending device is authorized to send that information. If there is nothing wrong, then the information should be encrypted by the master controller of the sending organization in a way that protects the shared data, and then received by the one in the receiving part, which treats it (decrypts it and encrypts it again in a way that only the targeted group can access it) and stores it;

- The second scenario consists of sharing data with a group of devices that do not form a dynamic domain. The individual in the sending organization wants to share information with a partner in a way that only a few members of the destination organization can access it, but the members do not constitute a group/department in the receiving end. This information must not be leaked to unauthorized users in the destination organization. The difference between this and the first scenario is that in this case the individual must ask his colleagues in charge of the security of the information in his own firm (security administrators) to contact the security administrators in the receiving end to create a dynamic domain that only the targeted members can access, so that they can receive the sensitive data using newly created devices. Now, the information can be shared just like in the first scenario;
- The third and last scenario consists of sharing data with all the devices of the destination organization, but the data cannot be leaked to individuals outside of the receiving corporation so, if it is shared with unauthorized users it should not be accessible. The information is sent from the first organization and it should be accessible to the global domain of the second organization. The



protected content ought to be decrypted by the receiving organization and then encrypted again so it can be accessed. All members of the receiving organization can access its global domain, so the information should be prompt to be used by everybody.

### 1.2.3. Repairing Disrupted Interorganizational Relationships

Lewicki et al (1998) argue that when a relationship is damaged due to a transgression from one of the parties involved, the other party starts to doubt the future behavior of the transgressor, as the positive expectations disappear and are replaced by negative ones and the wronged individuals become unwillingly to exposed themselves to the wrongdoer. According to Dirks and Ferrin (2001), trust is a very important factor for the future of the relationship since it serves as a kind of lens used for interpreting the behavior of the partner, and it is also important when interactions between parties must be made. Trust also operates as an “organizing principle” when managing relationships across organizations (McEvily, Perrone & Zaheer, 2003).

According to Dirks, Lewicki and Zaheer (2009), a transgression by one of the parties creates negative affect in the other parties involved in the relationship. This mix of bad feelings (such as disappointment, frustration, anger and outrage) has a determining role in the future of the relationship in question and may force the relationship to terminate. On the other hand, the authors argue that this transgression can, and most likely will, lead to the wronged party to suspend positive exchange (like cooperation) and possibly even engage in negative exchange (like revenge) with the transgressor. This sort of behavior is natural coming from a partner that was wronged by the other.

According to the authors, one of the three perspectives for relationship repair focuses on the psychological processes of the parted that is wronged and suffers from the transgression. This perspective proposes that this transgression generates negative information which the preceptor uses to take (bad) conclusions about the traits, values and

intentions about the other party. To repair the trust between the two parts, the perceiver must accept that this transgression does not represent the traits, values and intentions of the transgressor, or the transgressor regrets and is seeking redemption after what happened. According to Heider (1958), this process has been labeled by psychologists as attribution theory.

The attribution theory clarifies the intrapersonal aspect of relationship repair, but is in not very helpful when we try to discuss a more social and interpersonal approach. So, Ren and Gray (2009) advocate that the transgression questions the foundation of the relationship, creating *social disequilibrium*. To repair the relationship, it is mandatory to reestablish this equilibrium, by restoring the positions of all parties in the relationship and reagreeing on the rules and norms that govern it. This may be achieved through various social rituals and gatherings (Goffman, 1967). The rituals help to make things clear between all parts involved and reestablish this social equilibrium. According to Ren and Gray (2009), this perspective/process, which is named as social equilibrium perspective, is very useful to decrease negative affects and increase positive exchange.

According to Dirks, Lewicki and Zaheer (2009), the structural perspective/process suggest the change of some contextual factors within the damaged relationship, by the establishment of structures, systems and/or incentives that discourage, prevent and punish future similar transgressions. These measures may give confidence to the wronged party that this transgression will never happen again, and trust starts to be reestablished. This process is focused on restoring positive exchange, not in repairing negative affect like the other two perspectives.

But are these three processes/perspectives independent and unrelated? Dirks, Lewicki and Zaheer (2009) argue that understanding how these perspectives relate to each other is very important. It is crucial to understand the relationship in question, so it is possible to examine if one or more processes can be used at the same time to repair it. Also, some of the tactics to repair a relationship have the potential to influence more than one process (the authors take the role of an apology as an example and argue that it has effects on an attributional level and on a social equilibrium level). According to the authors, understanding all the effects may require the specification of the linkages and interactions among the three

perspectives. Another reason to consider the possible relations between these theoretical processes is that the transgressor may try to use several tactics that might reinforce each other or even cancel one another. One may apologize and accept the blame after an integrity violation, and these actions can generate several effects, such as reducing negative emotions (Ohbuchi, Kameda & Agarie, 1989) and make it difficult to repair trust (Kim et al., 2004). Research and analysis by Dirks, Lewicki and Zaheer (2009) suggest that depending on the situation a process may facilitate or inhibit another, or may have no interrelation at all. They suggest that the attributional and social equilibrium processes seem to have little effect on the structural process. The structural perspective proposes that all individuals are capable of committing a transgression if they are given the opportunity or the right motivation, and even though the attributional and social equilibrium processes seem to decrease the probabilities of a future transgression coming from a specific party, the structural process and all its methods are intended to restrain such violations across all parties. On the other hand, the attributional and social equilibrium processes seem to complement each other on several occasions, since reducing disequilibrium and emotional tension may facilitate trust repair by removing negative bias in perceptions. The authors also refer that structural processes might facilitate and complement social equilibrium processes since structures may reaffirm or formalize norms about relationship behavior and may limit or discourage future transgressions. According to Gray, Coleman and Putnam (2007) peacekeeping forces limiting retaliation between parties and treaties defining norms of relationship behavior are examples of this phenomenon. Structural processes might sometimes inhibit attributional processes since structures decrease the opportunity to make or change internal attributions, limit the freedom and free will of the individuals and compromise the development of trust.

How can a damaged relationship be repaired and when is it actually repaired? The same authors make clear that trust, negative affect and positive exchange are different factors, studied by different literature and independent from each other. Thus, it is a relationship repaired when all three are restored to their original levels, or is the repair of only one of them enough? This is especially important in the long run, since restoring only one of the three factors might, sometimes, seem enough in the short-term. But even if one is able to eliminate negative affect (for example), the lack of trust in the relationship might mean the end of it in the long run. The answer to these questions is not straight-forward and so, the

authors recommend that this is solved using *trade-offs* between these factors. The second issue that the authors mention suggests that these factors appear as a complex continuum line that goes from negative to positive and that a relationship might sometimes be composed of a certain amount of positive qualities and a certain amount of negative qualities (for example, a certain amount of trust in some areas and a certain amount of distrust in others). Lewicki et al (1998) argue (using trust as an example) that a relationship that someone has with another might involve different facets and that one of the facets could be compromised while the others are not. For example, after a transgression, an individual might trust another professionally, but their personal relationship could be compromised, leading to their whole relationship being composed of trust and distrust (of course that this depends on the type of transgression that was practiced, and if it can spill over different facets of the relationship). Sitkin and Roth (1993) proposed that if a transgression puts in question the integrity and the values of the transgressor then it might spill over more than one facet, because of stereotypes. These transgressions can be very heavy for a relationship and can compromise its eventual repair, generating high amounts of negative affect. On the other hand, transgressions of competence are more likely to affect only one facet of the relationship since incompetence tends to be facet specific, and this does not happen when we are talking about character, integrity and values which tend to be general in a person's activities.

Dirks, Lewicki and Zaheer (2009) believe to effectively understand relationship repair it might be helpful to divide this process into four stages. The first one is the "pretransgression", and it helps us understand what was the state of trust, affect and exchange in the relationship before the transgression happens. The second one is "disruption" which consists in analyzing what factors are affected by the transgression and how. The third stage is "repair", and it is about all the actions that are taken to restore these factors into their original level, after the transgression has caused them to change. The fourth and last stage is "postrepair" and it is an analysis to the state of trust, affect, and exchange following the repair actions. The authors advocate the consideration of these four stages because most of the time the state of things before the transgression is ignored, just as the state of things after it, since the focus is usually put on the repair mechanisms and its results. Of course, that all these factors are difficult to estimate, since trust, affect and exchange are always very subjective.

As a result of this, whether they are restored to their pretransgression levels remains to be studied, since this matter was still not very explored by researchers.

#### 1.2.4. Conclusion

Concluding, Alawneh and Abbadi (2008) argue that to prevent leakage of information between collaborators two very important things are needed: trust between both parts and a secure system. Also, they add that without the first element, the second will not be enough to completely prevent the leakage, although it might decrease it. This review shows the importance that a trusted software can have to prevent the leakage of information, and solutions to many situations, as described above. The sharing of information is very important, and it is highly necessary in the business world and in a globalized environment where a company needs to relate with other organizations in order to survive and expand. But the leakage of sensitive information, as insignificant as it might seem, can lead to losses and to an eventual bankruptcy. Information is a very valuable resource and it should be protected properly at all times.

On the other subject, when we are talking about interorganizational relationships, Gillespie and Dietz (2009) argue that trustworthiness consists of evaluating the values of an organization in terms of its systems, processes, culture and management practices, instead of the personality attributes that we consider when we are talking about individuals. Hamilton and Sherman (1996) wrote that the attribution principles are less applicable when inside the organization there are very diverse individuals with diverse attributes and opinions, which has implications for the repairing process.

## 1.3. Supply Networks

### 2.3.1 Introduction

In this last component of my theoretical framework, I will present some literature on supply networks, as it is a topic that really interests me and a business procedure that not only benefits the multinational but also the PME that are part of it, allowing the local economy to grow and those small suppliers to start their own internationalization process.

Beekman and Robinson (2004) argue that effective use of supplier partnerships is an issue for small growth-oriented firms, as it is a very complex matter, and can be critical to business if wrong decisions are made. According to Arend (2006), small and medium-sized enterprises' (SMEs) use of upstream vertical alliances (UVAs) has been on the rise and is mainly used to access important resources, to obtain legitimacy and to learn from others about current benchmarks and about future opportunities in the business. The author analyses in his work how UVAs affect the performance of SMEs and how these enterprises see this relationship and how it serves as a motivation to engage in this kind of alliances, which is a very interesting topic to better understand this phenomenon and how it benefits firms.

### 2.3.2 Interface Program

According to República Portuguesa, the Interface program has the objective of increasing the value of Portuguese products, through innovation, productivity, the creation of value and the use of technology in the productive process of Portuguese firms. This program also appears to accelerate the technology transfer from universities to companies, to promote the certification of Portuguese products and to increase the competitiveness of the country's economy and companies both in the home market as well as in the international market. According to the Portuguese government, the key factor for this general growth in competitiveness is innovation.

The Interface Program had many initiatives and one of them was the creation of supplier clubs, which are particularly interesting and meaningful for this study. This initiative has the objective of integrating Portuguese companies (especially SMEs) in international value chains, by enabling them to cooperate and work with multinationals that can give them better access to international markets, technologies and skills.

República Portuguesa lists the following objectives for this initiative:

- Enable Portuguese SMEs to enter innovative, competitive and global international supply networks;
- Leverage the integration of technologies that allow and facilitate the adaptation of companies to the concepts of Industry 4.0. and Circular Economy;
- Promote the adaptation to the technological requirements of processes and products that provide specialized know-how and resources, higher levels of productivity, higher flexibility and better product quality;
- Reduce imports by increasing the incorporation of Portuguese products and even increase exports.

### 2.3.3. Managing Supply Networks

Agostini, Filippini and Nosella (2015) wrote on the management of strategic multipartner SME supply networks and investigated how different individuals manage the development process of such networks and how different management approaches in terms of actors' roles and their involvement affects the performance of the network. Their analysis, which was qualitative and based on four case studies from four different industries, shows that there is usually one network manager that is in charge of the multipartner network, who can be internal or external from it, and can either be a heavyweight or a lightweight. An internal manager is someone that is highly involved in the activities of the partnership, like for example a manager of one of the partner firms. They consider a manager to be external when he does not belong to any of the firms involved in the partnership and acts as an intermediary between the corporations. We talk about a heavyweight manager when we have

someone that has a high level of involvement and influence in the activities of the network. The heavyweight manager also has experience in all stages of the development process. In contrast, the lightweight manager has limited involvement in the activities and management of the network. Predictably, the authors also concluded that a heavyweight network manager, with a high level of involvement in the activities of the network, is crucial to reach the objectives and max performance, and that an internal manager contributes to the partners' motivation to continue involved in the partnership, while an external manager might discourage entirely all/some of the parties. This happens mostly because if the manager of the network belongs to one of the partner firms, then s/he will feel attached to it and want it to succeed and give benefits to all partners, including of course, her/his own company. The internal manager might not have all the skills needed to manage the network and if it is so, then he should contact anyone that could guide him through the initial design phase and give him all the help s/he needs. He might even contact someone who is used to act as an external manager in these situations, but the control of the network should always be protected and never given to an intermediary.

#### 2.3.4. The Pros and Cons of Supply Networks

Arend (2006) concluded that UVA activity benefits the performance of SMEs when these companies choose to take part in it, not by giving them new competitive advantages, but by helping them leverage the advantages that they already have to offer. Also, the author wrote that SMEs perceptions seem to motivate them to take part in these type of alliances, rather than the absence of any factors that could keep them from joining UVAs. SMEs perceptions about the benefits of engaging in this kind of alliances are usually inaccurate since the enterprises that are less likely to benefit from such activity are usually the ones that reap the most benefits. The author argues that UVAs benefit SMEs, even when the firms are weak in scale and supply chain management, when compared to other firms. Also, what leads companies to enter these strategic alliances are the perceptions and ambitions of its managers.



On their work, Beekman and Robinson (2004) collected data from 91 pharmaceutical-related companies, which were used to test their proposition: firm growth is positively related to maintaining or expanding relationships with suppliers, not by terminating them. This proposition means that, in a way, there is no need for a firm to feel that they should outgrow their suppliers. They concluded that, as a firm tends to grow, the average percentage purchased from a long-term established supplier decreases, but the amount purchased (in absolute terms) from that supplier increases. This happens because as a firm grows, it tends to create supplier contracts with more firms, thus distributing the average percentage acquired from each one. Also, the authors argue that the reason why the supplier contracts are continued and expanded is not because the firms suffer of inertia, but because firms that are successful in their industry tend to choose suppliers that can grow with them. Considering that firms can have high efficiency supplier relationships with certain suppliers and low efficiency supplier relationships with others, the authors were able to conclude that when sales growth is low, the difference between the percentage purchased from a high efficiency relationship and the percentage purchased from a low efficiency relationship is much greater than when sales growth is high. This means that when the firm is selling less and efficiency is low, it is much less likely to continue or expand its supplier relationships, if they are not efficient. Beekman and Robinson (2004) argue that firms can avoid supplier problems with careful selection and screening procedures that can help them choose the best suppliers for their future needs, which may help them save money and time when chasing new opportunities. The firms that participated in this study described supplier effectiveness as the ability to achieve stability in pricing, to improve manufacturing flexibility, and to meet customer service objectives. Companies that have succeeded in growing seem to stick (in general) with just a few or solely one supplier and concentrate on reaping the most benefits they can from these few contracts, and making the alliance/s work.

Eiriz and Areias (2008) wrote about the limitations in allocating resources that arise to small and medium manufacturers when they deal with a major retailer, which may difficult the establishment of a competitive position. The authors present a case study about the Portuguese clothing industry and about how some small and medium manufacturers deal with supplying Zara, a very powerful international retailer. They show us how firms in this dependent position develop and implement strategies that enable them to grow beyond this

dependency. The methodology for this study was document analysis and interviews with several manufacturers. This study, which emphasizes the importance of cooperation for the performance and competitiveness of the individual firms and the supply network, focuses on cooperation and networking initiatives, measures to promote both these factors, and barriers to their development. When we talk about cooperation and networking initiatives, the authors found that beyond the sharing transportation services (which is logistically important), in the network the partners cooperated in a large amount of organizational and technical issues such as the development of new products to satisfy the needs of the costumers, the sharing of knowledge and manufacturing resources and the development of joint ventures. In order to promote cooperation, the honest communication among partners, the recognition of merit inside the network and the development of trustworthy personal relationships play major roles in this supply network. In terms of barriers, the biggest problems were related to the most social, cultural political behavioral side of the network, like the lack of trust, the existence of opportunism between partners and unhealthy competition. According to Eiriz and Areias (2008), the existence of pressure directed from Zara to the suppliers has several effects on the network. Not all suppliers are pressured in the same way, and the amount of pressures varies with the degree of interdependence between parties, delivery times and the competences in product quality. One thing that helps smaller manufacturers are their competitive advantages, such as their capabilities in technology, organization, knowledge and quality levels. But pressure is not all bad, since pressure allied with a big amount of competition, uncertainty of orders and the crushing of profit margins forces firms inside the network to increase their quality standards and control measures and to develop better production techniques, methods and knowledge. The authors also emphasize the importance of small manufacturers in these type of supply networks, and claim that some of them are so dependent that their strategic choices are very limited and sometimes imposed by their customers.

### 2.3.5. Conclusion

As it was seen in this chapter, cooperation capability is a very important resource in today's business world (which is becoming more globalized with more interorganizational activity). It is very scarce and always seen as a competitive advantage inside firms. Factors such as innovation, quality and responsiveness are very dependent on cooperation capability. Cooperation can be a way for firms to develop in a way that they can reap the benefits of vertical integration and networking while maintaining an efficient and flexible structure capable of controlling their interdependence (Eiriz & Areias, 2008).



### 3. Methodology

To write this dissertation, I conducted some explorative literature review at the University of Ferrara, to understand the management of supply networks. Additionally, I reviewed the literature on the role of interorganizational relationships and information sharing between organizations that are integrated in these strategic alliances, how they can influence the internationalization process of these companies and how they help the alliance reach top performance. My objective was to find out what practices are more recommended and more efficient, how this topic has developed to start my empirical study.

In the empirical part of my study, I studied Bosch's Suppliers' Club in Braga. I conducted five interviews in Bosch Braga and four interviews in four suppliers that integrate this suppliers' club.

The propositions that I wish to analyze on these interviews are:

1. The integration in initiatives like Bosch's Suppliers' Club can foster SMEs' internationalization process;
2. Interpersonal relationships and information sharing are crucial when dealing with suppliers;
3. A strategic alliance department can be useful;
4. Internal supply network management is preferable over external supply network management.

I find the first proposition to be the most important in my dissertation, since to understand what kind of practices can foster the internationalization of smaller companies is very important in my area of studies. If we want economy to grow, then we need our companies to expand their horizons and internationalization can offer smaller firms new opportunities.

Interpersonal relationships and information sharing are extremely interesting topics. I am fascinated by business relationships and I believe that these are very underrated factors nowadays. I intended to demonstrate how these factors can be crucial even in such a logistically intense industry.

The creation of a strategic alliance department and the implementation of internal supply network management are two very interesting practices that I wanted to test, since I find that they can raise the productivity of supplier management and the rate of success of strategic alliances. These practices raise the level of intimacy and allow relationships to grow in a healthier and more natural way.

*Table 1: List of Interviews*

Interviews		
Name	Position	Date of Interview
Ricardo Araújo	Former LOS (supplier logistics) at Bosch Braga	10 <sup>th</sup> of February 2018
João Patrício	Head of the LOS section in Bosch Braga	14 <sup>th</sup> of February 2018
José Carlos Lima	Technical Service Center responsible in Bosch Braga	23 <sup>rd</sup> of March 2018
José Oliveira	Innovation Projects responsible in Bosch Braga	30 <sup>th</sup> March 2018
Elisabete Domingues	Head of Direct Purchases section in Bosch Braga	2 <sup>nd</sup> April 2018
Jorge Pimenta	Administrator in Labina	15 <sup>th</sup> April 2018
Daniel Martins	Manager in Mário da Costa Martins & Filhos	23 <sup>rd</sup> of April 2018
Alberto Ribeiro	CEO in Ribermold	5 <sup>th</sup> of May 2018
Fernando Silva	Commercial Responsible in Novares	11 <sup>th</sup> of May 2018

In general, all interviews went well, especially those done in Bosch Braga, since they were very helpful to gather useful information about how Bosch's Suppliers' Club is managed. In Bosch, I also had the opportunity to learn about supplier management and about how

interpersonal relationships and information sharing are still very important in such a logistically centered industry as the automotive. The answers to all questions were at most times concordant across Bosch and its suppliers. It was very pertinent to interview suppliers as well, it is always crucial to capture their point of view, so that we can verify how useful these initiatives can be for them and for their internationalization process. All interviews were recorded and lasted between 32 and 51 minutes. I used an interview script and followed it in a very strict way. The language of the interviews was Portuguese.

According to Bosch's official website, Bosch is a German multinational based in Gerlingen, near Stuttgart, in Germany. The firm was founded by Robert Bosch in 1886 and dedicates its work mostly to engineering and electronics. Bosch is present in Portugal since 1911 and exports more than 95% of its production to international markets and in recent years has expanded its research and development activities concerning hardware and software to different business branches. Bosch Car Multimedia Portugal, in Braga, is focused on the development of components to the automotive industry. This subsidiary is wanting to increase the percentage of Portuguese components in its production, especially for plastic and metallic components. Hence this suppliers' club.

Jorge Pimenta is an administrator of Labina, company that he runs alongside his brother. Jorge is responsible for the commercial and technical parts of their company. According to Mr. Pimenta, Labina is a Portuguese company based in Braga, that supplies Bosch with metallic parts. It was founded in 1968 and focus its production in the injection casting of metals. It is located just a few minutes away from Bosch and 75% of their production in 2017 was destined to the automotive industry.

Daniel Martins is part of the fourth generation that has been in front of Mário da Costa Martins & Filhos (MCM) and has already been working there for 20 years. According to Mr. Martins, the company was founded in 1897 and focus its activity in the metal and mechanics sector. MCM supplies Bosch with car radios and is also located just a few minutes away from Bosch, in Braga.

Alberto Ribeiro is the CEO of Ribermold, which is a Portuguese mold manufacturer based in Marinha Grande, Leiria, Portugal. It was founded in 1987 and it exports 96% of its production to international markets.

Fernando Silva is the commercial responsible of Novares and has been working there since 1995. According to Mr. Silva, the company is based in Leiria, but it belongs to an international group that is present in 20 countries. Novares supplies Bosch with plastic components.



## 4. Data Analysis and Results

### 4.1.1. The Interface Program and the Suppliers' Club: General Advantages

Even though some of the interviewed people did not recognize the Interface Program by name, when explained everyone assumed that they were involved in it in a way or another. Also, everyone admitted its importance, and how it helped small and medium-sized enterprises from Portugal to develop and possibly to start their internationalization process.

Although this initiative is very beneficial for the smaller companies, it is also seen by Bosch as something that might steer the German multinational to higher levels of productivity, and despite still being in a very early stage in Braga, it is seen with great optimism.

Bosch's Suppliers' Club is a strategic alliance since all companies involved share compatible goals, strive for mutual benefits, and acknowledge mutual dependence, which for Mohr and Spekman (1994) is the definition of a strategic alliance. Gulati (1995) argues that an alliance is an independently initiated interfirm link that involves exchange, sharing, and/or co-development, and all these factors are present in this initiative. I have also learned with Kale, Singh and Perlmutter (2000) that there are three reasons/motivations for creating strategic alliances, one of them being using the alliance as a means of learning and collecting important know-how that can be acquired from working with other firms. Then, exploring the work of the three previous researchers, Kogut (1998) stated that an alliance can be created with the objective to enhance a firm's competitive position through market power or efficiency and Hennart (1988) stressed that a strategic alliance may also be created to reduce transaction costs. All these motivations are compatible with Bosch's Suppliers' Club.

According to José Carlos Lima, responsible for Bosch Braga's Technical Service Center, Bosch assumes the role of a sponsor, a facilitator. Bosch gathered the suppliers and put them in touch with University of Minho, with the International Iberian Nanotechnology Laboratory (INL) and with the Portuguese government, so that these entities can all work together. The government has a particular interest in initiatives of this kind, since it increases

the exports, and reduces the imports. According to José Oliveira, who handles the coordination of Bosch's innovation projects with University of Minho and other universities, the most important partner is really the university, and its role is one of scientific coordinator. Despite all of this, there is no great commitment between Bosch Braga and these suppliers. Mr Oliveira claims that if at any time Bosch no longer sees a supplier as benefic, Bosch has all the liberty to end their partnership and start working with a more competitive competitor abroad. Bosch values this subsidiary in Braga, Bosch values Portugal, and has created an internal innovation program for their technologies five years ago, and now they have reached the conclusion that they can use their strength and their influence to better capacitate Portuguese suppliers, so that Portugal itself can gain competitiveness in order to be better prepared to face future challenges, especially in the automotive industry.

For this section I interviewed the two bigger names of this project who are working in Bosch Braga. They explained to me in great detail how this project works. José Carlos Lima, who is responsible for the Technical Service Center in Bosch Braga. This means that he is the head of the department that guarantees that the suppliers are fully capacitated and have all the means that are necessary to supply Bosch, in Braga. I also interviewed José Oliveira, who handles the coordination of Bosch's innovation projects with University of Minho and other universities. Two of these projects are Innovative Car HMI and iFactory. Most of these projects are related to autonomous driving and to the comfort inside the car. José Oliveira is also the main responsible for Bosch's Suppliers' Club.

Mr Lima is the higher point of contact with the suppliers, and he argues that it is very important to Bosch that all suppliers have the level of quality that Bosch demands. According to his words, the Suppliers' Club's biggest advantage to Bosch is that this way, the suppliers working with Bosch Braga can be brought to a whole new level of development, and can be better capacitated technically, while gaining useful information about the future technological tendencies of the automotive industry. Mr Lima admits that this initiative is good to both the SMEs and to Bosch, since Bosch gets suppliers with higher levels of competitiveness and quality, and the SMEs will also gain better conditions to compete in the international market, since working with Bosch Braga will create opportunities to work with other Bosch factories from all around the globe, as well as other companies. Mr. Lima also

refers that the suppliers might be developing technologies for Bosch, but these technologies can be used by these suppliers when working with other multinational companies, competitors of Bosch. This means that this initiative does not prevent these SMEs from working with other multinationals in the future, while using the same technologies, which is very good for them, since it opens a lot of doors in the automotive industry.

José Oliveira states that Bosch is always aiming at minimizing its number of suppliers, since managing these suppliers requires great effort, especially when considering the big network of suppliers that Bosch has, spread across the globe. Mr Oliveira also refers that choosing their suppliers is not a task for each subsidiary. Instead, this decision is made in Germany, but Bosch Braga wanted to buy more components and technologies (mostly plastic and metallic) from Portuguese suppliers so, they contacted the Portuguese government and together, have created Bosch's Suppliers' Club. According to MrOliveira, Bosch shares with these SMEs the future technological roadmap of the automotive industry, so that these Portuguese companies can start to develop competences that allow them to respond to the market when these technologies reach it, in the future. By doing this, Bosch creates suppliers for themselves that will be prepared to supply them when the time is right, while SMEs grow in competitiveness. Of course, that University of Minho, the International Iberian Nanotechnology Laboratory (INL), and all the other entities play a major role in this project by supporting the whole operation with knowledge and investigation. Also, since Portugal also lacks technological supply, when designing the Club, Bosch and the government created a technological cluster, where they allowed Portuguese technological suppliers (suppliers of test systems, assembly lines, etc) to apply for funds to be better capacitated.

João Patrício, who is the head of the logistic section that is in charge of handling the suppliers, reminds that the costs of freights are also reduced significantly if the suppliers are nearby, as well as the response time. Although it is important for Bosch to guarantee Portuguese suppliers for its Portuguese factories, Mr Patrício stated that Bosch's strategy is not country-based, but region-based. This means that for Bosch, the most important thing is to guarantee European suppliers to the European factories. When it comes to the advantages to the SMEs, Mr Patrício says that besides all the varied knowledge that they will get, Portuguese suppliers will also grant them access to credit and investment lines that would

not be available for them. Ricardo Araújo, who is currently working for Bosch in Brazil, claims that local suppliers, if they have a good performance, are always the best option, since they allow for much more intense and profitable lean projects. For the SMEs, this is also a very interesting method, since they can improve their own performance by the use of benchmarking, inside the supply network.

According to Arend (2006), the main motivation for the SMEs to join these types of supply networks is the opportunity to leverage the specialized skills that they possess. All the companies that were chosen to enter Bosch's Suppliers' Club were considered enterprises with potential, by the German multinational. These SMEs have technologic innovations to offer Bosch, which in return will guide them and help them reach full productivity in the future, due to the sharing of technological roadmaps of the automotive industry. The author argues that this type of initiative helps SMEs even when the firms are relatively small and claims that it is the managers' ambitions and perceptions that get these SMEs to enter these supply networks and reap benefits from leveraging their assets.

For Alberto Ribeiro, the CEO of Ribermold (one of Bosch's mold suppliers), being integrated in the Suppliers' Club has the advantage of making and receiving investment in areas that require it, to develop new technologies, especially to supply Bosch. Also, being integrated in this project is a recognition of value and a recognition of the company's work over the years. Mr Ribeiro states that Bosch wins a lot by creating bonds with smaller companies, since the different sizes of both enterprises can create a good mix, a good synergy, that can help a project reach success.

According to Daniel Martins, one of the managers in Mário da Costa Martins & Filho (one of Bosch's suppliers for car radios), what captured the interest of the SME in taking part of this suppliers' club, was the interest of Bosch itself. Being chosen by Bosch to enter this project was a great honor, and an opportunity they could not refuse. Of course, that the potential of the project was also considered.

Jorge Pimenta, administrator of Labina (an aluminum die-casting supplier of Bosch), referred that it is always interesting to integrate a project that is being led by a client, especially if it is a multinational, and that being a part of an organized value chain is always

better than being alone. For Mr Pimenta it was an opportunity to take a step forward in terms of quality for their control methods, and for their methods of analysis and investigation, which is currently a priority for the SME. For Mr. Pimenta, working with a company that is located close to us is always an advantage, whether we are talking about a multinational or a SME. Labina is located 500 meters away from Bosch, so if there is a problem Mr Pimenta will be in Bosch Braga in just a few minutes. This is always an advantage to both sizes, and proof that multinationals can always benefit from working with local SMEs. Anyone can answer an e-mail, but not anyone can give a face-to-face response, which is always important and most of all, it is facilitator. In the words of Mr Pimenta, the less time we spend dealing with problems, the more time we have for everything else.

For Fernando Silva, commercial responsible for Novares (one of Bosch's suppliers for plastic parts, based in Marinha Grande, Leiria), this suppliers' club was a chance to strengthen their relationship with Bosch and make it more intimate. Novares is already a relatively large and experienced company, but for many other SMEs that are not so knowledgeable, this suppliers' club can help them gain great experience in the automotive industry.

As I mentioned in my literature review, Arand (2006) stated that SMEs use these alliances to gain access to important resources, to obtain legitimacy and to learn from others about current benchmarks and about future opportunities in the business. All the interviews that I conducted came to confirm these motivations.

#### 4.1.2. Internationalization Chances for the SMEs Involved

As I mentioned before, this Suppliers' Club can increase the chance of the small and medium-sized companies involved to start or develop an international career inside or outside of Bosch. Due to the relevance of this subject to this study, I decided to write a single section focused on how these types of suppliers' clubs can enhance the chances of SMEs around the world to internationalize and to prove my first proposition "The integration in initiatives like Bosch's Suppliers' Club can foster SMEs' internationalization process".

As I already mentioned, José Carlos Lima stated that this project can help these SMEs to gain better conditions to compete in the international market, since working with Bosch Braga will create opportunities to work with other Bosch factories from all around the globe, as well as other companies.

José Oliveira is also of the opinion that this project can help these SMEs in their international career, since working with Bosch grants them a huge automatic visibility and can be invited to enter projects all over the world, which will make them grow in the value chain and in the knowledge chain.

João Patrício mentioned that when you work with Bosch, when you are a supplier approved by Bosch in the automotive industry, you gain the chance to work with a much larger customer base, in all areas of the world. Working with Bosch is a definite seal of approval, and a seal of quality.

Elisabete Domingues, the coordinator of direct purchases in Bosch Braga, stated that when a Portuguese supplier is in Bosch Braga's portfolio, it is not only visible to all of Bosch's factories in Portugal, it is visible to the whole organization, to all of Bosch's factories around the globe. So, all these suppliers can be invited to take part in projects all over the world, even in different areas in which Bosch operates, not only in the automotive industry. Ms Domingues agrees with João Patrício, working with Bosch is a seal of quality and approval, and many of the company's suppliers have projects with Bosch's competitors.

Alberto Ribeiro, CEO of Riber mold, argues that with this experience, smaller companies become better capacitated to face international markets, if they choose to take the opportunity. Also, being a part of this suppliers' club creates the possibility for these SMEs to enter projects with other Bosch suppliers and Bosch itself, in other markets.

According to Daniel Martins, Mário da Costa Martins & Filhos already worked with other Bosch factories outside of Portugal, before entering their Suppliers' Club in Braga (as well as other companies outside the Bosch organization, outside of Portugal), but it gives priority to companies that are inside national territory, since problems with costumers are easier and cheaper to solve the closer you are. Nevertheless, Mr Martins stated that when you are supplying one of Bosch's factories, you can always supply other factories of the

organization, and even competitors. This is due to the fact that when you are inside such a supply network and your company is certified for the production of a certain component, your name is visible to clients that are looking for a supplier with your characteristics.

Labina is already an international company. It exports for more than 25 years, and it is already working with other Bosch factories, outside of Portugal. Despite all of this, Jorge Pimenta recognizes that this project may help Labina enter other markets and maybe even making higher added value parts for Bosch.

Novares is part of a large international group with more than 10,000 collaborators, that is present in more than 40 locations, in more than 20 countries. It has been an international enterprise for many years. Novares benefited from Autoeuropa's expansion to Portugal and dealt with the gigantic multinational and with its suppliers, starting its international activity. In a way, Novares was part of a kind of suppliers' club, since even in that time clusters of the automotive industry were created, and a lot of small suppliers took the international step. So, Fernando Silva argues that this project can help smaller companies evolve and grow in size, and if this growth allows it, smaller companies can get to know a whole industry beyond Bosch. Of course that it depends on the growth and on the type of part that the company produces. It is a great opportunity for growth and for internationalization.

#### 4.2.1. Bosch's Relationship with its Suppliers

Elisabete Domingues guarantees that the suppliers are a constant concern for Bosch, and that the German giant invests a lot of time and resources developing them and giving them the best conditions to remain in Bosch's supplier portfolio. There are even specialized groups that handle supplier support and that work hard trying to give the suppliers the best management and quality systems.

José Carlos Lima stated in his interview that Bosch is in constant contact with its suppliers, and that the relationships are usually very close. Mr Lima is head of the Technical Service Center in Bosch Braga, as I mentioned before, and he guaranteed that he commands his collaborators to visit suppliers in their factories on a regular basis. He argues that their job is not to be seated at a desk all day. He also said that this happens in all Bosch TSC departments around the world. Always considering that some suppliers have priority, due to their importance inside the value chain. According to Mr Lima, the suppliers' welfare is a priority for Bosch because if the supplier is not producing quality and is not getting a good margin, then Bosch will not be able to supply their clients with quality products and will not be able to negotiate good prices with their suppliers. We cannot forget that the suppliers are a critical part of the value chain.

José Oliveira admitted that their involvement with the supplier will have to grow considerably because of this suppliers' club. No supplier can apply for the project if they do not have a Bosch certification, and this requires Bosch to be in constant communication with them, since the multinational must approve all the documentation and all the areas that the suppliers want to be capacitated in. After the application phase, Bosch will host in their factory some accompaniment events, where a lot of Bosch collaborators and collaborator from the scientific partners will be present.

To Fernando Silva, from Novares, a close relationship between the customer and the supplier is always benefic. Mr Silva claims that conjoint events like presentations, "quality weeks" or "quality days" are always a good idea. Bosch hosts such events and Mr Silva guarantees that they work. These events are a result of an internal evaluation of the suppliers,



by Bosch, and reflect a designation or a classification. According to Mr Silva, there are suppliers that are more important than others, ones that are strategic suppliers and others that are not, and there are many factors that dictate that, obviously. A supplier that provides a key-product for a customer, and that does it with great performance, will automatically be considered a strategic supplier/partner, with great importance for the client. These events reflect all of this and are a recognition of value.

José Carlos Lima stated that to Bosch, the objective is to have as few suppliers as possible, but he admits that it is not an easy thing to achieve, since most of Bosch's suppliers are SMEs that do not have a huge production capacity. This makes it difficult to the German multinational to get all the supply it needs without using a big number of suppliers. Bosch is even looking to expand its range of suppliers for plastic parts, in Portugal, because the current ones cannot satisfy Bosch's demand for these parts, and Bosch's growth. Despite this, João Patrício mentioned in his interview that although Bosch wants to keep its number of suppliers at a minimum, the multinational wants to have enough so that these suppliers are not too dependent on Bosch. A supplier can only have a certain percentage of its business with Bosch, so that in a situation Bosch falls out of the picture, the SME is not left in a too dramatic situation, since the supplier can lose a lot of money and jobs can be lost. But at the same time, it is important for a company like Bosch to have a minimum percentage of business with each supplier, because it gives the customer a lot more leverage. It is important to find this intermediate point when it comes to the number of suppliers that a company has. Bosch does not want its suppliers to feel extremely dependent, but also does not want them to feel like they can easily live without Bosch. Elisabete Domingues claims that 80% of Bosch's business with suppliers is concentrated in just a few providers, meaning that having a lot of suppliers does not mean that they all supply Bosch with a lot of product. Ms Domingues agrees that the objective is to have a limited number of suppliers, but to have a great relationship with them, especially considering that managing suppliers requires time and money. For José Oliveira, it is all about discarding suppliers with which Bosch does not have a considerable amount of business with, and focusing on the ones that are really core, that are critical for Bosch. Jorge Pimenta and Daniel Martins gave their opinions on this matter, and stated that, when a company grows, there is only a necessity to increase the number of

suppliers if that company starts to require new types of material, like different parts, for example.

According to José Carlos Lima, to be a Bosch supplier a company must have the technology that Bosch needs and the prices that Bosch wants. Bosch is always looking for new suppliers in the market, trying to identify companies that own a certain technology and then proceed to evaluate them. This means to evaluate their technical capacity, their logistic capacity, their communication capacity, the level of quality that they offer, their prices, their financial situation and their position in the industry. It is quite a long and complex process, that involves audits, shadow calculations, shadow inquiries, tests and comparisons with current suppliers. Elisabete Domingues also mentioned how important it is for Bosch that all suppliers have the appropriate certifications, such as ATF and ISO certifications, as well as environmental certifications. Ms Domingues stated that Bosch also evaluates the legal condition of the suppliers, and the way that the company treats its employees.

Beekman and Robinson (2004) concluded on their work that firms that are successful in their industry choose suppliers that can grow with them and that can offer a long-term relationship. The authors claim that a lot of supplier-related problems can be avoided if the company takes some time selecting and screening the suppliers available on the market, which will save them time in the future for what is really relevant – chasing new business opportunities. A considerable number of industry-leading companies have just a few suppliers and focus on reaping the most benefits from these few contracts, while maintaining a healthy relationship.

José Carlos Lima stated that it is interesting to have long-term relationships with suppliers. What happens in some cases is that when you have your limited number of suppliers that have been with you for many years, you stop looking at the market, you settle and stop looking for suppliers that might be more competitive than your suppliers. Mr Lima argues that it is very important that a company never stops looking at the market. Elisabete Domingues claims that Bosch offers a certain level of stability and longevity to their suppliers, since most of the projects have a duration of six or seven years, and then there is the post-sale period, that can last fifteen to eighteen years. Bosch usually works with a supplier in different projects, sometimes at the same time, so it is safe to conclude that Bosch

has long-term relationships with their suppliers, the projects require it. Ms Domingues guarantees that to be a Bosch supplier, a company must meet a lot of requirements, and it is not in a month that this happens, it takes a lot of time. It is a very long process, so it is only natural that Bosch keeps their suppliers for a very long time. To Jorge Pimenta, from Labina, the fact that a company keeps their relationships for a very long time, is a sign of trust, and a sign that the relationship is healthy, whether we are talking about clients or suppliers. To Mr Pimenta these factors are more important than getting the absolute lower price for a certain material.

All the individuals that I have interviewed considered that it was nuclear for a company to have more than one supplier for each resource, part or material (if possible, because some resources are specific). This way the costumer is protected against incidents that might occur, like factory fires, or any other accident that can cause production to stop and leave the costumer empty-handed. Having more than one supplier also gives the costumer the opportunity to negotiate prices and other conditions. Mr Lima stated that this is important because having competition creates the need in suppliers to give their best every day, in fear of being replaced or discarded. Mr Patrício argues that it gives the suppliers an obligation to provide the best prices possible. The automotive industry requires annual price reductions and that reduction must come from the reduction of the prices for parts as well, so having more than one supplier for each part helps the prices to reduce.

Eiriz and Areias (2008) stressed that pressuring the suppliers is not all bad, since pressure allied with a big amount of competition, uncertainty of orders and the crushing of profit margins forces these small and medium-sized enterprises that are inside these networks to increase their quality standards and control measures and to develop better production techniques, methods and knowledge.

Bosch is a very demanding company and is a top supplier for the automotive industry, so it is understandable that it is very critical when a supplier fails to deliver. According to Mr Lima most of the times it is not the supplier's fault. The automotive industry is doing very well in Europe at the moment and sometimes the demand for more product rises. This rise in demand must be accompanied by an increase in production, and sometimes these small and medium-sized enterprises are not prepared to increase their production on short notice. Bosch

applies pressure on them, but we must not forget that Bosch is a supplier too, that is being pressured by their costumers. Firstly, the logistics department tries to solve the problem, because many times the problem is solved by adding a shift of production to the supplier. If this does not work and the problem is technical, then the TSC starts to get involved. Mr Lima guarantees that this is not so rare to happen, it is actually quite frequent, and that these are very stressful moments. João Patrício stated that it is important to have capable suppliers, suppliers that are certified so that this kind of situations do not happen. Mr Patrício guarantees that in these cases the suppliers have to pay for all the costs- This is in the contracts, as Bosch has to pay to their costumers if they fail to deliver. It is a very difficult industry, and the costs for logistic problems such as these are very high.

#### 4.2.2. Creation of Suppliers' Club Department

Kale et al. (2002) mentioned in their study that having in the company a group of people dedicated exclusively to the management of strategic alliances helps to develop the capacity to make them as successful as possible, through the progressive development of coordination that benefits the organization both internally and in relations with their partners. The creation of this “department” facilitates strategic coordination among the company’s various alliances (Dyer et al., 2001). The authors also argue that this group/department attracts, filters and identifies potential partners and business opportunities in the area, which in this case, could be particularly interesting for Bosch, since it could help the German multinational to expand the suppliers’ club, both in size and in quality. Kale et al. (2002) also argue that this “department” will serve as a repository for all types of knowledge and information about the strategic alliances in which the company is incorporated. Hoang and Rothaermel (2005) think that this measure works best when larger organizations are considered, and examples of companies that have created this department” are Hewlett-Packard, Oracle, Siebel, Citibank and Eli Lilly.

In my study, I asked all the interviewees (both Bosch collaborators and suppliers) if the creation of a department that is focused exclusively in the management of this suppliers’

club would be benefic to Bosch. The opinion of both parties is important, since all of the interviewees are involved in the project, and all the individuals are a part of it. In this part of my dissertation, I aim to assess if the creation of a “strategic alliance department” is pertinent and useful to multinationals that are involved in these types of projects, and that deal with a lot of suppliers every day. So, I use this section to prove my third proposition: “A strategic alliance department can be useful”. I must admit that the feedback was mainly positive.

However, José Carlos Lima, is of the opinion that such a department does not make sense in Bosch’s particular case. In his opinion Bosch’s role is not so important that it demands the creation of such a department, as he states that the multinational is not much more than a mere sponsor for the suppliers. Therefore, he does not believe that it would be viable to create a formal structure with managers and engineers to work solely on this project, it is not necessary. For Mr Lima, the most important thing is to give the suppliers all they need to develop and then try to get the attention of Bosch in Germany, so that maybe these useful suppliers can get more opportunities inside the organization, that can benefit both sides. And since the major decision-making is in Germany, Mr Lima does not think a department do deal with this suppliers’ club would be very useful for Bosch Braga.

José Oliveira thinks that Bosch should have a formally structured team that is focused on this suppliers’ club. This is mainly due to the gigantic dimension of the project, its complexity and to the fact that some of the SMEs involved do not understand the concepts of research and development. According to Mr Oliveira, when this project was created and in discussions with Compete2020, Bosch made clear that it would like to have a team with 22 members to accompany this club on a daily basis but is yet to be created. It would be useful especially for information sharing.

All the other Bosch collaborators that I interviewed agreed that a department for this suppliers’ club would be very useful, especially if it would be created to promote these suppliers and share with them pertinent information. João Patrício stated that these departments used for suppliers’ network management are always useful if the company has the required dimension and a great number of suppliers, like Bosch has. In his words, having a strategic department with a group of people that delineate the medium/long-term strategy is a huge advantage.

For Fernando Silva, from Novares, it would be very useful to evaluate the relevance of the various suppliers that are involved in the club, but also try to find other suppliers that may be interesting. Alberto Ribeiro from Ribermold agrees and claims this group of people would be useful to better analyze, monitor, assess and maybe create a set of ground rules that create advantages to all parts involved. Both Daniel Martins and Jorge Pimenta saw with good eyes the creation of this department by Bosch.

#### 4.2.3. Internal or External Management for Suppliers' Clubs

Agostini, Filippini and Nosella (2015) researched on the management of strategic multipartner SME supply networks. One of the objectives of their work was to analyze the main differences between internal or external management for these supply networks, in terms of benefits and negative consequences. So, another objective of my study was to assess if the management of this strategic alliance should be in the hands of a manager (or group of managers) internal to Bosch, or if it should be in the hands of a third entity that would be specialized for the effect. After analyzing the literature about this matter, I found it pertinent to test a proposition about this thematic: "Internal supply network management is preferable over external supply network management".

Most of the interviewees agreed that a manager internal to the company would be the most adequate, as it was concluded in the work of Agostini, Filippini and Nosella (2015).

José Carlos Lima guarantees that Bosch values their suppliers in such a way that it would be impossible to let a third identity oversee them. The suppliers are a very important part of Bosch's value chain. So Mr Lima guarantees that the management of its suppliers will always be in charge of Bosch, whether it is to choose them, develop them or, in the worst-case scenario, end the partnership.

José Oliveira has a very interesting opinion on this matter. When there is a third entity involved, the suppliers will evolve, but they will do it alone. They will be disoriented, they will not have a goal, they will evolve but they will not be prepared to respond to the

challenges that Bosch has for them. In other words, they will have a generic evolution, where they will be able to respond to generic tasks but will be less prepared to face the challenges that Bosch has for them. According to Mr Oliveira there is nothing wrong in being prepared to face generic challenges but for Bosch it is much better if the suppliers reach the goals that they have for them. Also, this third entity will not be able to provide the information that Bosch has, information that is, logically, confidential, since we are talking about the future roadmap of the automotive industry.

João Patrício also agrees with an internal solution. His main argument is that in these types of strategic partnerships there is a lot of confidential information to be shared technical designs, prices and medium/long-term strategies. Despite his opinion, he does not see as critical if the company chooses an external entity to handle these projects, as long as there is a non-disclosure agreement on the table.

Elisabete Domingues considers that there should be someone inside of the company that has the responsibility. If the responsibility is inside of Bosch, then all the information about the suppliers' club flows in a totally different way.

Ricardo Araújo agrees with the rest of his former colleagues and highlighted the motivation factor. If those who are accountable for this suppliers' club are internal to Bosch, then they will have a greater motivation to do good, since it will directly benefit their company and themselves. They will always act accordingly to their company's best interests.

Daniel Martins, from Mário da Costa Martins, thinks that a third entity might be used but only in an initial phase of the project, while always bearing in mind that no information leakage is allowed. Mr Martins believes that this solution could be benefic in a first stage because Bosch does not know all the suppliers in the beginning and this external entity could be useful in the process of finding and choosing the right suppliers. Obviously, Bosch should always supervise the whole process.

Jorge Pimenta, from Labina, also agrees on the internal management alternative. In this kind of partnerships confidential and sensible information is shared daily, but more important than the information is the relationship that is developed. If the relationship is strong and has the potential to become a long-lasting relationship, then all this sensible

information that is shared is safer than in a short-term relationship, which would be the case if the suppliers were to deal with an external entity instead of Bosch. Mr Pimenta feels a lot more confident sharing information with Bosch, because he knows that their relationship is strong and that it will last, he knows what Bosch will do with it, which is not the case in the external entity alternative.

Alberto Ribeiro, from Ribermold, states that it is much easier for the information to flow and to make decisions if the management is internal to the company that has the suppliers' club.

Fernando Silva, from Novares, is of the opinion that an external entity can help Bosch by playing the role of a consulting assistant.



### 4.3. The Role of Interorganizational Relationships and Information Sharing

Eiriz and Areias (2008) concluded in their study about Zara's supply network in Portugal, that to promote cooperation between firms, there must exist honest communication among partners, recognition of merit inside the partnership and trustworthy personal relationships. The authors also claim that some of the biggest problems that a supply network can face are social, cultural and political issues.

Some academics (e.g., Uzzi, 1999) argue that strong personal ties between individuals from different companies in a strategic alliance are important in building trust and economic reciprocity between partners. This process can facilitate a bilateral sharing of information and create unity in problem solving. Folta (1998) stated that these interpersonal relationships can guarantee the adaptability and continuity of the alliance in times of change. The capacity to create personal ties is often considered an individual capacity, but it can be fostered at an organizational level when companies encourage their employees to adopt values such as justice, reciprocity and cooperation. I aim to prove my second proposition "Interpersonal relationships and information sharing are crucial when dealing with suppliers", in this section.

According to José Carlos Lima, many of the problems that Bosch has with suppliers are not technical or logistic, they are communication and cultural problems. There is a need to remember that companies are made of people, and to a multinational like Bosch, that has suppliers all around the globe, it is very important to have good relationships with suppliers. Mr Lima stated that one should always consider the cultural factor, because buying to a Portuguese supplier is not the same as buying to an Italian supplier, and it surely is not the same as buying in Japan or in China. A good example of this is the cluster that was created in Portugal to buy plastic components. Portugal has such good suppliers for these parts that Bosch decided to create a group in Portugal, and since the language and the culture will be the same in both parts, the negotiations will flow in a much natural and better way. If a company does not consider the cultural differences, it will be much vulnerable to conflicts and misunderstandings in its negotiations. Elisabete Domingues stressed the need to see a

supplier as a partner that will help Bosch get the best components possible, that will help Bosch reach its goals.

Dirks, Lewicki and Zaheer (2009) wrote a paper about how relationships can be repaired after being broken, in an organizational environment. This is particularly important when we consider how the creation of bonds between managers and organizations are one of the factors that drive strategic alliances to success and how these personal ties can become fragile due to innumerable turns of events. José Carlos Lima stated that in these types of partnerships, partner companies should be like family. Families have problems, so it's normal that these problems also exist in business partnerships. Whenever there is a problem with a partner, the first thing to do is sit down with them face-to-face to try to understand what is going on. Mr Lima claims that most problems that Bosch has with suppliers are quality-related, because suppliers cannot supply the level of quality that Bosch demands, which affects Bosch's relationship with its own clients. A supplier that goes through this problem, automatically enters what José Carlos Lima calls Bosch's supplier development program. In a first stage the problems are identified and solutions to solve the problems are presented by Mr Lima's TSC department, but this is not as easy as it seems since in some cases the supplier is facing financial difficulties and does not want to invest money to solve the problem. According to Goffman (1967), the social disequilibrium that was created due to the transgression can be repaired through various social rituals and gatherings, so in a first stage it is always very important to meet face-to-face, to see what happened and how it is going to be fixed. If the first stage does not work then the responsibility is passed to Bosch in Germany, always with the objective to solve the problem. If even then the problem is not solved, there is a third and a fourth stage where Bosch continues to try to help the supplier, but also starts penalizing them with costs that are a consequence of their bad performance and costs that are consequence of the supplier development program. If all this does not work then Bosch cuts ties with the supplier at the end of the project in which they are working together, always in a cordial manner, of course. The process is similar when the problem is logistic or cost-related.

Dirks, Lewicki and Zaheer (2009) suggest that one way to fix a relationship that has been damaged is to establish structures, systems and/or incentives that discourage, prevent

and punish future similar transgressions. On the third and fourth stages of the supplier development programs Bosch punishes and penalizes the transgressing supplier and continues to do so until they solve their problems. Also, as it was mentioned before, and in most supplier contracts, suppliers are penalized if they transgress in a relationship, being forced to pay all the costs that their transgression causes. All these measures and practices serve as incentive for suppliers to do their job correctly, with quality, and always on time.

According to Luo (2006), companies need to be highly adaptable internally by creating rules and policies that foster cooperation with external partners and create bases for long-term communication and interaction, thus avoiding asymmetries of information. Problems in communication limit the alliance, since they make it difficult to take advantage of opportunities (Park & Ungson, 2001). Managing a strategic alliance requires communication capabilities that allow the relationship between all parties to be strong enough to withstand long-term constant negotiations on both initial and changing conditions over the life of the alliance (Osborn et al., 1998). Schreiner et al. (2009) stress that communication is the glue that holds the entire strategic alliance, being perhaps the most essential factor. All the interviewees showed concerns related to the importance of information sharing, but always stressing the importance of concealing sensible information until a confidentiality agreement is on the table and signed.

When it comes to information sharing, José Carlos Lima stated that when a relationship with a supplier is going well, e-mail and phone calls are enough for Bosch to communicate with the suppliers. When the relationship is having problems, Bosch tries to create a higher level of intimacy and starts scheduling business meetings. Mr Lima claims that when you meet eye-to-eye it is much easier to solve problems because if you contact someone electronically sometimes you cannot quite figure out the emotions and intentions that are on the other side, so when a relationship is not at its best, it is better to visit the supplier or call the supplier to come visit Bosch.

Mr Lima states that, in an era where there is so much technology to facilitate communication, it has not been invented anything that can replace a face-to-face conversation. Two of the most important things in relationships are honesty and trust, and in business relationships everyone has their own interests. José Carlos Lima argued that all parts

should be open about their troubles, about what are their objectives, and about the way they want to reach them. If this does not happen then things are likely to go wrong, and this is not possible in a business relationship where the parts see each other eye-to-eye once every five years. Elisabete Domingues guarantees that Bosch has plenty of business meetings with suppliers. If a supplier is located in a distant country Bosch allocates a colleague that is near to represent the factory in question. Ms Domingues also stressed the importance of face-to-face communication, not only between organizations, but also inside the organization itself, between the departments too. José Oliveira stated that Bosch visits the suppliers in their factory and that the supplier visits Bosch on a regular basis, because face-to-face you can share a construct of information that you cannot share via e-mail or phone. This is a chance for Bosch to get to know the whole process, the technology and the people that are behind the supplier's name and for the suppliers to get to know Bosch. Sometimes Bosch hosts a supplier a whole day, in their factory. For Mr Oliveira the most effective practices that can be used to improve an interorganizational relationship are projects like Bosch's Suppliers' Club, that instigate information sharing so that the organizations can grow and learn with one another. In this suppliers' club, Bosch shares information individually with each supplier, and this makes it possible to share sensible information that can be extremely relevant. This is not possible in open environments, in events like Supplier's Day, for example. These events are important, there is no questioning that, but in terms of information sharing and bonding between corporations, initiatives such as the suppliers' club are more relevant, since they foster a higher level of individual intimacy.

According to Alawneh and Abbadi (2008), the leakage of important information is usually a problem to organizations, especially for the ones that have sensitive knowledge on their side. The authors also stated that companies that are involved in strategic alliances should be concerned about the type of information that they share with their partners and should also create practices and define policies that help prevent that information from falling in the wrong hands. When it comes confidential or non-confidential information, according to José Carlos Lima, Bosch has all information organized by levels of confidentiality. For example, level 0 (zero) is public information, that can be used by other people and can even reach the media. These levels rise as we reach higher levels of confidentiality where all information must be severely encrypted. José Oliveira stated that information sharing is

always a serious matter for Bosch, so the German multinational signs confidentiality agreements with all partners before disclosing sensible information. This is a very usual (if not mandatory) procedure in all industries, but especially in the automotive industry, that is very prone to industrial espionage. Mr Oliveira argued in his interview that all information that is shared in intimate negotiation is confidential, especially when we are considering information that concerns innovation projects, about products that are still being developed and that will only be in the markets in 10 or 15 years' time. According to Elisabete Domingues and João Patrício, all information that can cause irreparable damage to a project is confidential information, such as the leakage of a 2D or 3D design, technical informations, data sheets, commercial deals with project-related information, the price of a certain component, the cost of a certain tool. This includes all information that can cost money to either Bosch or its partners. Jorge Pimenta, from Labina, claims that today it is very difficult to distinguish information in terms of confidentiality, so it is extremely important to give away as little information as possible. Of course different companies have different opinions about what is sensible information and what is not. When we focus on Bosch's procedure for the protection of sensible information concerning the innovation projects, we can compare it to the procedure suggested by Alawneh and Abbadi (2008). They are actually very similar when we put José Oliveira in the place of the master controller, which controls who can see the information in the dynamic domain, and what parts of the information they can access. Bosch has control of all the information, since the systems that are used to share it belong to the German multinational and are company specific, and secure. The authors stress that a secure system is not enough, if there is no trust between all parties. According to Dirks and Ferrin (2001), trust is a very important factor for the future of a relationship since it serves as a kind of lens used for interpreting the behavior of the partner, and it is also important when interactions between parties must be made. Trust also operates as an "organizing principle" when managing relationships across organizations (McEvily, Perrone & Zaheer, 2003).

José Carlos Lima stated that Bosch Worldwide has already been a victim of confidential information leakage, which is not a surprise considering the dimension of the organization. Fishing happens with some frequency. This phenomenon consists in outside individuals claiming to be Bosch collaborators trying to get sensible information from inside

individuals. Bosch is making an effort to alert all collaborators about this phenomenon using workshops and other awareness actions. The best firewall cannot protect you from all these creative methods that people use to steal information from companies. Thus, people must be aware of what they are doing and what kind of information they are sharing and with whom. José Oliveira guaranteed that all sensible information concerning innovation projects is concealed in Bosch's servers. This information is not allowed to be outside these servers and all the partners access the servers with Mr Oliveira's control and only to certain areas. According to João Patrício, being an industry leader and the company that registers the most patents in the world, Bosch is frequently a target for industrial espionage. Therefore, all sensible data is encrypted and only Bosch's softwares are used. The use of external pen drives is also restricted. Elisabete Domingues stated in her interview that Bosch Worldwide is a constant victim of computing attacks, with some attacks causing Bosch to lose substantial money. But for Ms Domingues, the most important prevention action is to educate people about confidentiality and the importance of sensible information. The initiative to educate collaborators should come from each department, with specific training. When it comes to contacting suppliers, the most important thing is to only share information using safe channels, to only use specific systems created by Bosch to share confidential data.

According to José Carlos Lima, an effective information sharing can facilitate a healthy interorganizational relationship, and vice-versa. In the technical area, if Bosch can communicate effectively the specifications of a certain component to a supplier, then the supplier will do a better job and their relationship will grow in an easier way. In the automotive industry sometimes this does not happen. A lot of orders are made via internet in a very generic non-specific way, then marketing when communicating with the engineers might not transmit the correct information, and the whole order becomes faulty and what the supplier produced might not be what the client ordered. Thus a clear and complete sharing of information is very important for a relationship to be healthy and to grow. Mr Lima stated that if a supplier does not understand the information that has been shared with them, Bosch insists for the supplier to call them so that they can explain and clear the situation without major consequences. José Oliveira guaranteed that Bosch likes it when the suppliers give suggestions about product development, when they challenge Bosch, and this cannot happen if there is not a clear communication and a good relationship between all parts. João Patrício

stressed that a relationship can only be successful if both parties know what the objective is and in which direction they are going, and that there can only be companionship if the relationship is handled with care. The attitude of the supplier will be completely different depending on Bosch's own attitude toward them. We cannot be hostile with a partner if we want their support. Elisabete Domingues stressed that nowadays there is a need for people to start sharing information with others, to share their knowledge, and share what they know, outside their departments and outside of their companies, to help our partners. We are in the era of knowledge and the world is changing every day. If we want to create partnerships with high levels of cooperation, respect and empathy, sharing information and knowledge makes everything easier, and organizations will develop and grow a lot faster if people start to share knowledge with others. All the interviewees agreed that having a good relationship facilitates information sharing and promotes business, always considering that the sharing of confidential information will at all times depend on the situation at hand.





## 5. Conclusion

This dissertation was very useful to understand the Interface Program and the Suppliers' Club Initiative. It came to show how this type of actions can influence the economy of the country that hosts the subsidiary of the multinational. Initiatives like these foster the growth and the internationalization process of the local small and medium-size enterprises involved and are benefic to the trade balance of the host country, while helping the multinational reduce logistic costs and winning them suppliers for future advanced technologies. Working with local firms also gives Bosch the chance to benefit from more intense lean projects and more practical problem solving, due to the shorter distances between them and the suppliers. The fact that Bosch chose Portugal as a country to start an initiative like this is a real recognition of value of the Portuguese automotive industry and of the potential that these SMEs have to offer in terms of plastic and metallic parts. While working with Bosch, SMEs develop relevant technologies that will open a lot of doors in the future, not only inside the Bosch organization but in the automotive industry, in general. The German multinational shares with these small and medium-sized enterprises the roadmap of the future of the automotive industry and grants them access to knowledge that will help them develop these technologies and, in consequence, enter value chains that will allow them to grow in quality and in dimension. These Portuguese firms also have the opportunity to benefit from investment and credit lines that they would not be able to benefit from otherwise, while using this opportunity to learn from benchmarking.

According to all the individuals that I have interviewed, participating in this initiative is also a great opportunity for SMEs to boost their international activity. Working with Bosch on a local level creates a chance to work with Bosch on an international level, since it will grant these firms entry on Bosch's system and on Bosch's suppliers' list, that is available for the whole organization to see. This opportunity becomes even more realistic when we are considering that these companies are not only supplying Bosch, but they are also developing quality technologies that will be extremely crucial in the future, always working alongside Bosch and other major technological entities such as the University of Minho and the International Iberian Nanotechnology Laboratory (INL). Also, being a part of this suppliers'

club does not mean that these companies cannot work with Bosch's competitors, because they can. This means that they will become more attractive suppliers to the whole automotive industry, around the globe, and also to other industries where their products might be pertinent. Working with Bosch is a definite seal of approval, as well as a seal of highest quality.

Suppliers are a main concern to the whole Bosch organization and are considered a crucial structural pillar, since Bosch cannot supply their customers with quality, if they are not supplied with quality themselves. Also, if the supplier is not getting a good margin, Bosch will not be able to negotiate better prices with them. The German multinational invests a great amount of resources developing their suppliers and giving them the best conditions to grow alongside Bosch. These relationships are usually very close with Bosch visiting the suppliers' factories on a regular basis, and vice-versa. This suppliers' club will also foster more constant levels of communication with the suppliers that are involved in the project. Events such as "Quality Days" or "Day of the Supplier" are usual practices from Bosch and other companies across most industries, but initiatives such as this suppliers' club foster higher approximation among strategic partners.

For Bosch, when it comes to suppliers, what is preferable is to have as few as possible, but to have good solid and caring relationships with which one of them. In Portugal, the fact that most are SMEs with low productive capacity makes this difficult to achieve. However, Bosch has to have enough suppliers so that these SMEs are not too dependent on the German multinational. Thus, Bosch can only have a certain percentage of its business with a supplier, because these smaller companies can suffer dramatic consequences in case Bosch stops requiring their services. It is a matter of social responsibility. Having an extremely short list of suppliers reduces Bosch's leverage when negotiating with their suppliers, so all these factors must be considered in order to have a healthy number of suppliers. This is a real challenge for Bosch, especially considering how demanding and perfectionist this multinational is.

When choosing a supplier there are many factors that are considered. Bosch looks at their technical capacity, their logistic competence, their communication capacity, the level of quality that they offer, their prices, their certifications, their financial situation and their

position in the automotive industry. This is a very complex and long process that involves audits, shadow calculations, shadow inquiries, tests and comparisons. Their legal situation and the way that a supplier handles its collaborators is also considered.

Long-term relationships with suppliers are preferred and offer advantages to corporations, but this should not keep a company from looking at the market and continue to analyze new business opportunities and new partners. Bosch keeps long-term relationships with its suppliers, since most projects in the automotive industry last many years and sometimes decades. The fact that Bosch chooses only the best companies to supply them, makes building long-term relationships much easier. For all interviewees trust is fundamental for a relationship, and if the relationship is healthy, trust is also an obvious consequence. There is an internal policy inside Bosch to see the supplier as a business partner, as family, that will help the multinational reach higher objectives.

When it comes to the “strategic alliance” department, it was almost consensual that it would be useful for Bosch and almost mandatory. In fact, Bosch upon the creation of this initiative made clear to Compete2020 that it would like to have a group of 22 people to accompany the suppliers club on a daily base. This department would be particularly pertinent, in the case of Bosch’s Suppliers’ Club, to promote the SMEs inside the Bosch organization and to share with them important information that would help them reach full potential and capacity. It could also be useful to analyze the suppliers that are inside the club, but also to find new candidates in the market.

Internal management of supply networks was also viewed, by most of the interviewees as a preferable solution over external management. Having another corporation handling your supply network can sometimes be seen as lack of respect by the suppliers, and when a company manages its own supply network the suppliers feel more valued by their costumers. Bosch values its suppliers and does not want another company managing its supply network. Bosch wants to be in constant communication with its suppliers and wants to manage this club on their own. Also, if the suppliers are managed by another company, they will be less capable to respond to the tasks and challenges that Bosch will have for them in the future and will receive a generic orientation of growth, where they will learn to respond to more generic issues and not the issues that are important to the client. If Bosch handles its

own suppliers, the German multinational will share with them crucial information that will help them take on challenges that Bosch will want them to respond to. The fact that there is a lot of confidential information being “thrown around” in these initiatives makes it all the more relevant that an outside company should not be involved. Also, if the management is internal, whoever is in charge will have in consideration the costumers’ best interest, something that could not happen in the external solution. Keeping up with the own suppliers since the very beginning and at all stages also foments the development of a healthy long-term business relationship. However, a specialized third entity could provide guidance in an initial stage of the program and serve as a consultant along the way, but obviously without any access to confidential information.

Many of the problems that Bosch has to face are not technical or logistic, they are communicational and cultural problems. Even in a such logistic centered industry like the automotive, interorganizational relationships and information sharing remain crucial especially to enterprises that have a long range of suppliers and clients. Bosch has suppliers all over the globe and must consider cultural factors that differ from supplier to supplier, since buying from a Portuguese supplier is not the same as buying from a Chinese supplier. The creation of clusters in certain regions (like the one that was created in Braga by Bosch for plastic and metallic parts supply) eases negotiations since it reduces cultural differences between both parts because Portuguese Bosch collaborators work directly with many Portuguese suppliers, avoiding misunderstandings and conflicts in the negotiations.

Bosch has a development program to assist a supplier that has failed to deliver. Whether the problem is logistic-related, quality-related or cost-related, the main concern for Bosch is to always support the supplier and help them through the problems that they might be facing. Only if the problem persists, Bosch starts penalizing the supplier and stops working with them. Especially when a relationship is having problems, face-to-face contact is essential, since the information flow in a completely different way when both parties meet eye-to-eye. Face-to-face communication is not only important between organizations but also inside corporations and inside departments.

The leakage of confidential information is also a big problem for a company like Bosch, that possesses important information about the present and the future of the

automotive industry. This industry is very prone to industrial espionage. Thus, Bosch has many policies and practices that help them protect confidential information. Sensible information is conveniently organized by levels of confidentiality and can only be shared with strategic partners after a confidentiality agreement has been signed. To Bosch, confidential information are 2D or 3D designs, technical information, data sheets, commercial deals, the price of a certain component, the cost of a certain tool and any other information that can cause damage to Bosch or to any of its partners, if shared. The first step to help prevent this type of problem is to educate all collaborators from every department on what is confidential information and why it should always be protected. This step is very important since the most powerful software will not protect them against information leakage if the people that handle this information on a daily basis do not know the importance of this whole phenomenon. Sensible information is shared formally using only Bosch's technological systems and the partners can only access the information that Bosch wants them to access. Everything is logically encrypted and located in Bosch's servers. The use of external pen drives is also prohibited.

Business meetings and factory visits are crucial when working with Bosch, but an initiative that really foments a healthy interorganizational relationship and good information sharing is this suppliers' club created by Bosch, since companies are working together and are in contact on a daily basis, solving problems and creating solutions for the future of the automotive industry. The companies create a high level of intimacy, trust and care, and this makes it possible for sensible information to be shared. Initiatives such as this are extremely pertinent since facilitating information sharing and letting all the knowledge flow through both ends of the partnership foments a healthier interorganizational relationship. Clear information is essential to deliver a quality product and in the automotive industry quality is everything. If the information is not clear at all points of the value chain, then the final product might be defective or may not be what was ordered in the first place, since we are talking about products that are very specific and very technical. A value chain that delivers quality results in healthy long-term relationships between the organizations that are involved in it. Bosch not only wants the suppliers to understand all information that is shared, but the German multinational also likes it when the suppliers challenge them and give suggestions in the product development phase. Nowadays, in an era where technology and information

are changing all the time, if we want to progress and reach a higher competitive position, we must share information across our value chain and promote partnerships that are based on trust, intimacy, care and sharing, in order to deliver a quality product to our final client. Only in these conditions we can have long-term solid relationships that will guarantee companies to remain on top of their industries for years and decades in the future. An enterprise cannot survive alone, it needs to establish relationships with the other firms in order to grow, and these relationships will only be productive if the companies involved share information with each other. Business relationships are still a very underrated subject in today's world.

Analyzing the propositions and the information gathered under scrutiny, I was able to perceive that proposition 1 "The integration in initiatives like Bosch's Suppliers' Club can foster SMEs' internationalization process" was supported. Every individual that I interviewed agreed that this initiative can give these SMEs opportunities in international markets. Proposition 2 "Interpersonal relationships and information sharing are crucial when dealing with suppliers" was also totally tested and totally supported, since these factors were considered of the highest level of importance to all individuals. Proposition 3 "A strategic alliance department can be useful" was almost totally supported, since José Carlos Lima admitted that this department would not be useful to Bosch in this particular situation. Proposition 4 "Internal supply network management is preferable over external supply network management" was also almost totally supported, with few of the individuals considering that an external solution could be useful in some scenarios.

Suppliers' club is still on a very embryonic stage. Thus, a limitation of this study is no solid conclusions can be taken. The fact that this initiative is still in an initial stage, forced me to base some parts of my study on predictions, and despite these predictions being well substantiated, they are still predictions.

In the future, I recommend this study to be retaken, so that more concrete conclusions can be learned about how this initiative will help the SMEs involved to initialize or solidify their internationalization process, since this subject was the one that was based on predictions and on literature.

## 6. Appendices

### Appendix 1: Interview Script

#### Guião de Entrevista

Objetivos da Pesquisa	Questões
<p>Perceber o Programa Interface e o seu impacto nos processos e nos resultados das empresas e no ambiente envolvente.</p>	<p>Tem conhecimento do Programa Interface, parte do Programa Nacional de Reformas do governo?</p>
	<p>Uma das iniciativas do Programa Interface foi a criação de Clubes de Fornecedores. Sendo que uma das empresas que participa desta iniciativa é a Bosch, o senhor está familiarizado com a mesma? Conhece o objetivo desta iniciativa?</p>
	<p>Quais as principais vantagens para a sua empresa de dispor de um clube de fornecedores?</p>
	<p>Considera importante, do ponto de vista da multinacional, a criação de laços com pequenas e médias empresas locais, neste tipo de rede? Porquê?</p>
	<p>Considera importante, do ponto de vista da PME fornecedora, estes clubes de fornecedores? Porquê?</p>
	<p>Acha que esta iniciativa pode facilitar a internacionalização das PME fornecedoras que entrem nestas redes?</p>
	<p>Tendo em conta a rede de fornecedores de que dispõe, quem está encarregue pela gestão da mesma?</p>
	<p>Acha que um departamento (ou simplesmente um grupo de duas ou mais pessoas) dedicado exclusivamente à gestão</p>

<p>Compreender a forma como a Bosch gere a sua rede de fornecedores.</p>	<p>desta rede de fornecedores seria uma mais valia para a Bosch? Porquê?</p>
	<p>Considera que a gestão de uma rede de fornecedores deve estar ao cargo de um gestor interno à empresa ou de um gestor externo independente da mesma? Porquê?</p>
	<p>Qual considera ser o nível de envolvimento adequado que um gestor de uma rede de fornecedores deve ter na mesma? Porquê?</p>
	<p>Considera que uma empresa tende a ter um maior leque de fornecedores à medida que cresce? Ou considera que é possível aumentar a dimensão da empresa, mantendo o mesmo número de fornecedores, ou até mesmo, os mesmos fornecedores?</p>
	<p>Considera importante para uma empresa ter mais do que um fornecedor para cada tipo de matéria-prima? Porquê?</p>
	<p>Considera importante para a sua empresa o crescimento dos seus fornecedores, isto é, considera importante que o crescimento da empresa seja acompanhado por um crescimento dos fornecedores? Vê vantagens em ter relações duradouras com os seus fornecedores? Porquê?</p>
	<p>Os fornecedores costumam ter dificuldade em cumprir com as encomendas (mais do que o que seria desejável), tendo em conta a dimensão da produção? Existe pressão sob os fornecedores? Se sim, de que tipo e com que objetivo?</p>
	<p>De que modo é que a sua empresa faz a triagem e a seleção dos fornecedores? Ou</p>



	<p>seja, o que pesa no momento de escolher um fornecedor e em que situações?</p>
<p>Averiguar a importância das relações interorganizacionais e da partilha de informação numa rede de fornecedores.</p>	<p>Que importância dá às relações interorganizacionais neste tipo de alianças estratégicas?</p>
	<p>Que práticas podem fomentar o relacionamento positivo entre parceiros? E que vantagens é que estas relações trazem às organizações em causa?</p>
	<p>Acha que melhorar as relações com os fornecedores e assim aproximar as empresas que compõe esta rede seria benéfico para a sua empresa em específico? Porquê?</p>
	<p>Na presença de uma boa relação que de repente é interrompida devido a uma transgressão por parte de um dos intervenientes, que medidas podem ser adotadas de modo a recuperar a relação e a restaurar os níveis de confiança e de cooperação? Baseie-se em casos que aconteceram na sua empresa, de preferência.</p>
	<p>Considera importante a partilha de informação entre empresas parceiras? Quais os meios mais eficazes de partilha de informação entre organizações?</p>
	<p>O que distingue informação sensível de informação não sensível?</p>
	<p>Já foram vítimas de vazamento de informação sensível? Quais considera serem os melhores métodos para impedir que informação sensível caia em mãos erradas, direta ou indiretamente?</p>

	<p>Qual considera ser a relação entre as relações interorganizacionais e a partilha de informação? Considera haver uma relação positiva entre ambas? Considera que uma boa relação facilita a partilha de informação? Porquê?</p>
--	---

## Appendix 2: Interview Transcripts

### Entrevista Ricardo Araújo

JPR – Boa tarde. Pode começar por se apresentar.

RA – Boa tarde. O meu nome é Ricardo Araújo, neste momento trabalho na Bosch no Brasil, no entanto já trabalhei na Bosch Braga como LOS.

JPR - Quais as principais vantagens para a sua empresa de dispor de uma rede de fornecedores?

RA - Ter uma rede de fornecedores já pré-definida, acarreta grandes vantagens do ponto de vista da comunicação e acordos já realizados, pois já temos contacto, preços, referências a produzir. . . tudo devidamente alinhado e acordado.

JPR - Tendo em conta a rede de fornecedores de que dispõe, quem está responsável pela gestão da mesma?

RA - As compras são responsáveis por criar e manter atualizada a rede de fornecedores, a Logística é responsável pela interface do dia a dia com essa rede.

JPR - Um departamento (ou simplesmente um grupo de pessoas) dedicado exclusivamente à gestão desta rede é algo que seria útil e produtivo para a empresa?

RA - Sim, de forma a poder focar-se na otimização da mesma.

JPR - Considera que a sua liderança e responsabilidade deve estar ao cargo de um gestor interno à empresa ou a um gestor externo independente da mesma? Porquê?

RA - Gestor interno, pois poderá ter em conta os interesses da empresa na definição dessa rede.

JPR - Qual considera ser o nível de envolvimento adequado que um gestor de uma rede de fornecedores deve ter na mesma? Porquê?

RA - Deve controlar a performance, qualidade e custo, e cobrar aos fornecedores ações para se manterem dentro dessa rede.

JPR - Considera que uma empresa tende a ter um maior leque de fornecedores à medida que cresce? Ou considera que é possível aumentar a dimensão da empresa, mantendo o mesmo número de fornecedores, ou até mesmo, os mesmos fornecedores?

RA - À medida que cresce a tendência é alargar o leque de fornecedores, até para não ficar dependente de um tipo de fornecedores, podendo jogar com o preço e a volatilidade dos mercados.

JPR - Considera importante para uma empresa ter mais do que um fornecedor para cada tipo de matéria-prima?

RA - Sim, apesar de não ser fácil, pelos custos de certificação, mas sempre que possível deve ter mais do que um fornecedor.

JPR - Considera importante para a sua empresa o crescimento dos seus fornecedores, isto é, considera importante que o crescimento da empresa seja acompanhado por um crescimento dos fornecedores? Porquê?

RA - Obviamente, não poderemos ter sucesso sem o sucesso dos nossos fornecedores a relação deve ser de parceria e o nosso crescimento forte e sustentável implica o crescimento dos mesmos.

JPR - Os fornecedores costumam ter dificuldade em cumprir com as encomendas (mais do que o que seria desejável), tendo em conta a dimensão da produção? Existe pressão sob os fornecedores? Se sim, de que tipo e com que objetivo?

RA - Depende dos fornecedores, mas existem fornecedores que não têm dificuldade e fornecedores que têm dificuldades. A pressão usada, prende-se com o facto de fazer o fornecedor entender as penalizações que terá no caso de não cumprir o acordado. Mas deve mostrar-se primeiro as vantagens do cumprimento dos contratos, ambos crescem e o sucesso será mútuo.

JPR - Vê vantagens em ter relações duradouras com os seus fornecedores? Porquê?

RA - Sim, pois em conjunto pode trabalhar-se em melhorias e projetos estratégicos em conjunto.

JPR - De que modo é que a sua empresa faz a triagem e a seleção dos fornecedores? Ou seja, o que pesa no momento de escolher um fornecedor e em que situações?

RA - Acredito que atualmente os fatores mais importantes sejam: custo, qualidade, experiência e relação de trabalho em conjunto anteriormente.

JPR - Considera importante a criação de laços com PME locais neste tipo de rede, do ponto de vista do cliente? Porquê?

RA - Sim, fornecedores locais, se tiverem uma boa performance são a melhor opção, pois permitem projecto de produção lean muito mais intensos e de maior rentabilidade para a empresa.

JPR - Que importância dá às relações interorganizacionais neste tipo de alianças estratégicas? Que práticas podem fomentar o relacionamento positivo entre os parceiros? E que vantagens é que estas relações trazem às organizações em causa?

RA - As relações interorganizacionais são muito importantes, principalmente tendo em consideração a melhoria da comunicação e projecto conjuntos que permitirão um maior e melhor conhecimento das organizações.

JPR - Acha que melhorar as relações com os fornecedores e assim aproximar as empresas que compõe esta rede seria benéfico para a sua empresa em específico? Porquê?

RA - Sim, porque seria mais fácil avançar para projectos de melhoria do interesse de ambas as organizações.

JPR - Na presença de uma boa relação que de repente é interrompida devido a uma transgressão por parte de um dos intervenientes, que medidas podem ser adotadas de modo a recuperar a relação e a restaurar os níveis de confiança e de cooperação? Baseie-se em casos que aconteceram na sua empresa, de preferência.

RA - A comunicação é fundamental, existindo uma comunicação leal, não ocultando informações é o mais importante, independentemente do pior dos cenários

JPR - Do ponto de vista do fornecedor, considera importantes estas redes de fornecedores? Considera que podem servir de “empurrão” para estas PME iniciarem o seu processo de internacionalização?

RA - Sim, poderão aproveitar os requisitos e benchmarking dentro das redes como potenciadores de melhoria.

JPR - Considera importante a partilha de informação entre empresas parceiras? O que distingue informação sensível de informação não sensível? Quais os meios mais eficazes de partilha de informação entre organizações?

RA - Sim, é importante partilhar informação que possa potenciar o crescimento de ambas as organizações, informação sensível como preço de produção do produto valores de compra a outros fornecedores.

JPR - Já foram vítimas de vazamento de informação sensível? Quais considera serem os melhores métodos para impedir que informação sensível caia em mãos erradas, direta ou indiretamente?

RA - Prevenção através de formação, regras claras e controlo de acesso a informação sensível.

JPR - Qual considera ser a relação entre as relações interorganizacionais e a partilha de informação? Considera haver uma relação positiva entre ambas? Considera que uma boa relação facilita a partilha de informação? Porquê?

RA - Sim, uma boa relação potencia a partilha de informação, pois as organizações verão a situação como Win Win.

JPR - Muito obrigado pela ajuda.

#### Entrevista João Patrício

JPR - Antes de mais nada muito obrigado pelo tempo disponibilizado. O meu nome é João Pedro Rodrigues, estou neste momento no segundo ano do Mestrado em Negócios Internacionais. A minha dissertação trata o papel das relações interorganizacionais e da partilha de informação numa aliança estratégica. Não sei se se quer apresentar?

JP - Sim. O meu nome é João Patrício, sou chefe de secção na logística responsável pela área de compra de materiais a fornecedores, ou seja, o nosso foco é só fornecedores, na secção que eu sou responsável.

JPR - Não sei se tem conhecimento do Programa Interface, parte do Programa Nacional de Reformas do governo?

JP - Sim, estou a par desse programa.

JPR - Uma das iniciativas do Programa Interface foi a criação de Clubes de Fornecedores, sendo que uma das empresas que participa nesta iniciativa é a Bosch, o senhor está familiarizado com a mesma?

JP – Sim, eu numa fase inicial participei nessa iniciativa, mas agora não estou diretamente ligado com ela nem com as ações que se estão a promover, mas há equipas nesta fábrica que estão ligadas a essa iniciativa.

JPR – Conhece o objetivo desta iniciativa?

JP – Acho que o objetivo é desenvolver fornecedores nacionais de modo a aumentar a incorporação de matéria-prima nacional no fornecimento de peças a Braga, ou seja, aumentarmos a penetração de fornecedores nacionais no fornecimento a Braga e por consequência também a outras fábricas Bosch.

JPR – Exatamente. Trata-se um pouco de investir na inovação, nos produtos portugueses e inserir estes pequenos fornecedores, estas pequenas e médias empresas em cadeias de valor internacionais.

JP – Exato, exato.

JPR – Quais as principais vantagens para a sua empresa de dispor de um clube de fornecedores?

JP – É assim, a pergunta é um bocado lata. Tendo em conta que o clube de fornecedores tem um programa de investimento por trás acho que é facilitar os investimentos e o crescimento da inovação nas empresas.

JPR – Sim, sim. E considera importante do ponto de vista da multinacional, neste caso do ponto de vista da Bosch, a criação de laços com pequenas e médias empresas locais neste tipo de rede?

JP – Do ponto de vista nacional e do meu ponto de vista como português é interessante aumentar a incorporação de produtos e de peças nacionais e de digamos, de valor acrescentado nacional. Para a Bosch também porque temos uma redução dos custos com fretes e temos um maior tempo de resposta por parte dos fornecedores. Para uma multinacional, quantos melhores fornecedores locais a fornecer para as fábricas melhor, mas é preciso perceber que para a Bosch a estratégia é o fornecimento por regiões, ou seja, um fornecedor europeu fornecer na Europa, não é tanto aquele foco de fornecer em Portugal para Portugal, Espanha para Espanha ou Itália para Itália. É digamos um fornecimento regional, a estratégia é regional.

JPR – E considera importante do ponto de vista da PME fornecedora estes clubes de fornecedores?

JP – Eu acho que sim, porque isto vai-lhes permitir ter acesso a linhas de crédito e linhas de investimento que de outra forma não teriam e de outra forma não seriam aprovados, pelo menos é essa a perspetiva que eu tenho. E se calhar vão ter acesso a informação sobre tecnologias e áreas de negócio a médio e longo prazo onde devam investir, onde se calhar de outra forma não teriam acesso a essa informação.

JPR – E acha que esta iniciativa pode facilitar a internacionalização destas PME?

JP – Claro. Uma empresa que tenha no seu cartão de visita que é fornecedora aprovada da Bosch para a área Automotive tem um leque de clientes em aberto que de outra forma não teria. Portanto é um cartão de visita excelente, é quase uma garantia de conseguir trabalhar para outros clientes.

JPR – Tendo em conta a rede de fornecedores de que dispõe, quem está encarregue da gestão da mesma?

JP – A Bosch Automotive tem a área de compras que é Corporate Purchasing que é responsável pela rede de fornecedores, e Corporate Purchasing tem uma área de Commodity Purchasing responsáveis pelo grupo de material A, B ou C, por exemplo peças plásticas que há muito em Portugal, peças metálicas que também há muito em Portugal tanto estampadas como de injeção de alumínio, em que esta estratégia é delineada e é definida na nossa central na Alemanha, portanto a estratégia não é nacional, e muito menos de fábrica. A estratégia é global, com foco de fornecimento local for local, ou seja, Europa para Europa, em peças mecânicas.

JPR – Vamos imaginar agora uma situação hipotética de uma subsidiária que é responsável pela gestão da sua rede de fornecedores. Acha que ter um departamento, ou simplesmente um grupo de duas ou mais pessoas dedicadas exclusivamente à gestão desta rede de fornecedores, seria uma mais valia? Ou até não só para a gestão da rede de fornecedores, mas para alianças estratégicas no geral.

JP – Claro que sim. Mas depende, porque normalmente em Portugal as empresas não têm dimensão para ter um departamento de compras, muito menos um departamento de compras estratégicas. Uma empresa que tenha um departamento estratégico e que tenha pessoas a definir a estratégia de médio e longo prazo para peças só tem a ganhar com isso, mas normalmente, a perceção que eu tenho e é uma perceção pessoal, as empresas não têm dimensão para isso. A Bosch tem-no e a maior parte deste trabalho é desenvolvido na Alemanha, mas relativamente ao que está a ser feito aqui em Portugal em pormenor, o colega que lhe falei, o José Carlos Lima consegue dar informação mais concreta também.

JPR – Considera que a gestão de uma rede de fornecedores deve estar ao cargo de um gestor interno à empresa ou de um gestor externo independente da empresa?

JP – Eu acho que deve ser um gestor interno porque estamos a falar de questões confidenciais tais como desenhos técnicos de peças, preços de peças e estratégias de médio/longo prazo, ou seja, eu veria isso como interno. Mas também não vejo como algo crítico contratar uma empresa externa com um acordo Non Disclosure Agreement para fazer esse trabalho.

JPR – Também não só a nível de motivação. Se o gestor for interno à empresa a sua motivação será maior para o sucesso da própria aliança estratégica porque o vai beneficiar diretamente. Qual considera ser o nível de envolvimento adequado que o gestor de uma rede de fornecedores deve ter na mesma? Deve estar muito envolvido com os fornecedores ou deve ser mais ausente? Deve estar em constante contacto ou deve dar alguma liberdade aos fornecedores?

JP – Um gestor de um grupo de fornecedores é que define a estratégia, define que tipo de peças é que são colocadas nesse tipo de fornecedor e faz uma negociação anual com esse fornecedor, ou seja, está intimamente ligado com ele comercialmente, a definir que projetos é que ele ganha, que projetos é que ele não ganha, dando-lhe direção se está com bons preços ou maus preços, boa qualidade ou má qualidade e definir para que é que ele se pode orientar nos próximos anos. Na minha opinião tem que estar intimamente ligado com esses fornecedores.

JPR – Considera que uma empresa tende a ter um maior leque de fornecedores à medida que cresce ou considera que é possível aumentar a dimensão da empresa mantendo o mesmo número de fornecedores ou até os mesmos fornecedores?

JP – O objetivo de uma empresa como a Bosch e na situação da Bosch é sempre ter um número mínimo crítico de fornecedores porque quantos mais fornecedores nós tivermos menos alavancagem temos nas negociações com eles portanto o objetivo da Bosch é ter um número mínimo de fornecedores mas também garantir que esses fornecedores não são demasiado dependentes da Bosch ou seja cada fornecedor pode ter uma percentagem de volume de negócios máxima relativa com a Bosch, ou seja, não pode ser 100% dependente da Bosch. Ao mesmo tempo, se nós tivermos um volume de negócio de 100 milhões de euros dividido por 100 fornecedores, temos 1 milhão de euros em cada fornecedor. Se tivermos 100 milhões de euros divididos por 10 fornecedores, temos 10 milhões em cada fornecedor, portanto temos muito mais alavanca, temos muito mais suporte com um fornecedor que tem muito negócio connosco do que com um que tiver pouco. Portanto o target duma empresa como a Bosch que na área Automotive tem um volume de compras anual de 15 mil milhões de euros para todo o mundo, é reduzir o número de fornecedores em algumas centenas.

JPR – Considera importante para uma empresa ter mais do que um fornecedor para cada tipo de matéria prima, ou seja, neste caso para cada tipo de peça?

JP – Importante não, é essencial porque um fornecedor pode ir à falência, pode ter um incêndio, pode sem mais nem menos mudar de estratégia e deixar de reduzir preços e um dos grandes problemas ou um dos grandes desafios na indústria automóvel é que a indústria automóvel exige uma redução de preços anual de 3, 5, 10% e essa redução tem que ser compensada também pela redução do preço de peças não só pela melhoria da produtividade interna portanto é essencial ter muito mais do que um para também haver uma competitividade saudável. E o fornecedor sabe que se não melhorar os seus preços que não ganha mais negócio.

JPR – Considera importante para a sua empresa o crescimento dos seus fornecedores? Isto é, considera importante que o crescimento da empresa seja acompanhado por um crescimento dos fornecedores?

JP – Sim, a perspetiva que eu tenho e a cultura que eu vejo que existe na Bosch é que é difícil ser fornecedor da Bosch numa fase inicial, mas a Bosch privilegia com os seus fornecedores uma relação de longo prazo. Portanto, se o fornecedor tiver performance de preço, de qualidade e de entrega logística não deixará de ser fornecedor da Bosch em dez anos nem em quinze.

JPR – E vê vantagens em ter relações duradouras com os fornecedores?

JP – Claro que sim. Claro que sim, porque sabemos que se tivermos algum problema e precisarmos do suporte que esse fornecedor nos vai ajudar.

JPR – Os fornecedores costumam ter dificuldade em cumprir com as encomendas, tendo em conta que a Bosch é uma empresa muito grande e que o nível de compras é bastante elevado?

JP – Sim, sim, claro. Muitas vezes.

JPR – Muitas vezes? E existe pressão sobre os fornecedores?

JP – E sobre nós também.

JPR – Sim, mas a Bosch faz pressão sobre os fornecedores para que consigam cumprir com as encomendas?

JP – Claro. Tudo aquilo que nós temos nas encomendas está contratado e se não cumprem têm que pagar o incumprimento, como nós temos que pagar aos nossos clientes, portanto não é propriamente uma indústria fácil. Por alguma razão um dos objetivos é só ter fornecedores aprovados pela ISO/TS e pelas normas IATF, de modo a que sejam fornecedores capazes de cumprir o nível de serviço que nós exigimos e que os nossos clientes nos exigem. O custo de paragem de uma indústria automóvel é muito, muito elevado.

JPR – De que modo é que a sua empresa faz a triagem e a seleção dos seus fornecedores, ou seja, o que é que pesa no momento de escolher um fornecedor, tendo em conta ainda por cima que é uma indústria muito exigente?

JP – Atualmente um dos tópicos é a inovação e o tipo de produtos e peças que esse fornecedor vende. Há peças que só um certo tipo de fornecedores fornece. Se nós quisermos comprar displays para a indústria automóvel, TFTs para a indústria automóvel para aplicar em painéis de instrumentos existem meia dúzia de fornecedores a fornecer isso a nível mundial, portanto aí estamos um pouco limitados. O mesmo se passa com algumas peças eletrónicas, o mesmo se passa com placas de circuito impresso, portanto há tecnologias que nós não escolhemos o fornecedor porque só existem determinados fornecedores para isso. De resto a triagem é feita primeiro por auditorias aos fornecedores, mas primeiro é preciso haver um levantamento e haver uma necessidade para esse fornecedor, e depois de haver essa necessidade é preciso fazer uma triagem sobre se os fornecedores têm essa capacidade, se têm saúde financeira, se têm processos implementados, se têm uma equipa implementada para trabalhar para um cliente como a Bosch. E havendo essa necessidade e havendo essa capacidade do fornecedor, o fornecedor começa a ser inquirido para cotar, digamos as chamadas shadow calculations e shadow inquiries e depois dessa fase começará a ser fornecedor da Bosch, portanto não é um processo lento nem é um processo de 2 meses nem de 3 meses, nem de 6.

JPR – Que importância dá às relações interorganizacionais neste tipo de aliança estratégica? A vossa relação com os fornecedores é meramente técnica ou até distante, tendo em conta a indústria em que se encontram inseridos? É à base da ordem da encomenda, ou existe um certo tipo de contacto pessoal e uma criação de laços com os fornecedores como acordos verbais?

JP – É assim, eu não diria tanto. Eu acho que é um pouco intermédio. Porque nós temos contratos, os fornecedores trabalham com base em contratos, contratos de projeto, contratos corporate que definem a moldura de como é que eles têm que fornecer e quais os ganhos e as perdas de fornecerem de acordo com as regras ou não. Mas claro que é muito importante nós conseguirmos criar uma boa relação de cooperação com o fornecedor, uma relação saudável, de exigência e cooperação porque senão não vamos a lado nenhum, mas são relações complexas, porque nós temos vários fornecedores que trabalham com sub-fornecedores que nos têm que fornecer a nós e nós a clientes. Eles fornecem-nos a nós, a outras fábricas, têm departamentos de compras com quem trabalhar, têm departamentos de qualidade, departamentos logísticos, portanto são interfaces complexas com muitos elementos e num cliente como a Bosch que eles nem conhecem bem, sendo uma organização muito grande, logo é importante haver uma boa relação e uma boa e clara comunicação. É para mim um grande desafio esta questão.

JPR – Considerando isso, que práticas podem fomentar um relacionamento positivo entre parceiros para obter um elevado nível de confiança e de cooperação?

JP – Normalmente os fornecedores são nomeados, negociam anualmente as quantidades com as nossas compras comerciais, visitam a nossa fábrica pelo menos uma vez por ano para nós discutimos o que correu bem e o que correu mal, e temos com a maior parte destes fornecedores contacto semanal no mínimo por email e telefónico. Dependendo da situação de crise ou crítica, este contacto pode ser semanal ou diário ou o que for necessário. Mas aquilo que nós tentamos implementar é quando temos problemas tentamos contactar os fornecedores da situação, porque é que aquele problema é grave para nós, convidá-lo para visitar a empresa, explicar-lhes como é que a nossa empresa funciona e porque é que a qualidade de serviço deles é importante para nós. Tentamos fazer isso, mas é preciso ver que a Bosch tem milhares de fornecedores, esta empresa tem um volume de negócios de mil milhões de euros, logo não é fácil ou executável criar uma relação interpessoal. A escala da empresa não o permite.

JPR – Considera importante gestores da Bosch e gestores das empresas fornecedoras manterem algum contacto talvez interpessoal ou consideraria, se fosse possível neste caso haver esse contacto, essa criação de laços para haver um maior acompanhamento?

JP – Eu acho que não é necessário. Para já os gestores da Bosch têm mais que fazer do que lidar com fornecedores, dada a dimensão da empresa. Os gestores de compras convêm de facto falar com os fornecedores uma ou duas vezes por ano, ter um almoço ou um jantar, visitarem a empresa deles, eles visitarem a nossa. Mas a um nível de logística e de compras, ou seja, de contactos diretos, não a um nível de gestão da empresa, dada a dimensão desta fábrica que tem mais de 3 mil pessoas. Em empresas mais pequenas se calhar é possível, mas eu acho que se tivermos bons contratos, tivermos boas auditorias e bons fornecedores as coisas acabam por correr bem e não será preciso criar grandes laços, mas claro que é preciso haver uma boa dose de inteligência emocional e de maturidade organizacional para gerir estas situações. Portanto, eu não vou muito para a noção portuguesa de uma boa relação interpessoal, eu vou muito mais para a qualidade nos contratos, boa escolha dos fornecedores e projetos bem geridos de modo a depois minimizarmos as surpresas durante a produção.

JPR – Acha que melhorar as relações com os fornecedores e assim aproximar as empresas que compõem esta rede seria benéfico para a sua empresa?

JP – Claro, uma boa relação também leva a uma melhor cooperação, melhor comunicação, melhores resultados e mais compromisso por parte das pessoas de uma empresa. Eu posso ser o cliente mais poderoso do mundo, mas se tiver uma má relação com os meus fornecedores não vou obter tão bons resultados nem tão boa cooperação se a relação não for boa, isso é óbvio.

JPR – Na presença de uma boa relação que de repente é interrompida devido a uma transgressão por parte de um dos intervenientes que medidas podem ser adotadas de modo a recuperar a relação e a restaurar os níveis de confiança e de cooperação? Se for possível baseie-se em casos que já aconteceram na Bosch.

JP – Eu sou da opinião que o que é importante é perceber o que é que se passou, porque é que se passou e como aqui estamos a falar numa questão de boa relação é baixar a discussão ao nível operacional e ao nível técnico, o que é que se passou e o que é que se tem de melhorar, e não uma discussão ao nível emocional.

JPR – Considera importante a partilha de informação entre empresas parceiras?

JP – Sim, mas a questão é um pouco genérica. Que tipo de informação?

JPR – Nesse caso e indo de encontro à próxima questão, o que é que para si distingue informação sensível de informação não sensível, a nível de confidencialidade?

JP – Sensível toda a informação comercial, tais como preços, acordos comerciais, valores de rácio anuais, isso é informação sensível. E informação claramente confidencial são todas as informações técnicas, desenhos, requisitos, data sheets, são informações bastante sensíveis. Nós só fazemos essa troca de informação com fornecedores com quem temos um acordo de confidencialidade assinado.

JPR – Na questão anterior em que eu perguntei se considerava importante a partilha de informação entre empresas parceiras, estava a referir-me a informação que é pertinente para o acordo entre ambas as empresas.

JP – Essa informação é partilhada, portanto dados dos projetos, quantidades, lifetime, toda a informação necessária tende a ser partilhada e tende a ser discutida e atualizada.

JPR – E considera essa partilha de informação essencial para a aliança?

JP – É essencial, mas é preciso ver uma coisa. Numa empresa como a Bosch que está nesta área da eletrónica nós somos praticamente um montador. Nós compramos todas as peças e fazemos a inserção automática de componentes e a montagem de peças portanto não há transformação na nossa empresa, há apenas inserção automática de componentes eletrónicos em placas eletrónicas e uma montagem final de peças portanto daquilo que nós produzimos em Braga 80% vem em valor acrescentado de fornecedores, logo é extremamente importante porque a cadeia de valor está muito focada nos fornecedores.

JPR – Quais considera serem os meios de partilha de informação entre organizações? Neste caso entre a Bosch e os seus fornecedores?

JP – Os mais eficazes são as reuniões, os e-mails e teleconferências.

JPR – Já foram vítimas de vazamento de informação sensível?

JP – A Bosch Worldwide sim, aqui em Braga que eu tenha conhecimento não. E aquilo que usamos, métodos são a encriptação de dados, a utilização de linhas seguras, a utilização de softwares seguros, só a utilização de softwares da Bosch, a limitação e a restrição de utilização de pens e de drives externas, portanto existem muitas normas e encriptação de discos portanto a Bosch como é a empresa do mundo que reporta mais patentes obviamente é um alvo diário de muita espionagem industrial. Claro que é um problema.

JPR – Qual considera ser a relação entre relações interorganizacionais e partilha de informação? Considera haver uma relação positiva entre ambas? Considera que uma boa relação facilita a partilha de informação? Ou vice-versa?

JP – Só pode haver uma boa relação e estamos todos a trabalhar para o mesmo objetivo se soubermos qual é o objetivo e qual é o contexto. É essencial haver uma boa relação com a empresa e que a empresa fornecedora perceba o que é que nós temos e que saiba onde é que nós queremos chegar. É muito diferente eu dizer a um fornecedor “Tens que me mandar mil peças amanhã senão vou-te dar uma penalização” do que dizer “Olha, o meu cliente alterou-me as encomendas a curto-prazo, sei que isto não é o que está no nosso contrato mas preciso do vosso suporte este fim-de-semana com horas extra ou algo do género para nos suportar”. A atitude de suporte de um fornecedor muda completamente e é muito mais positiva. A relação é muito importante, a partilha de informação e de contextualização é muito importante e uma relação positiva é muito importante, obviamente que sim.

JPR – Muito obrigado.

JPR – O meu nome é João Pedro Rodrigues, estou no mestrado em Negócios Internacionais na Universidade do Minho e estou a desenvolver uma dissertação sobre o papel das relações interorganizacionais e da partilha de informação numa aliança estratégica internacional. Não sei se se quer apresentar.

JCL – O meu nome é José Carlos Lima, sou o responsável pela área TSC aqui em Braga. TSC quer dizer Technical Service Center. Somos os responsáveis técnicos pelos fornecedores da Bosch, não só da Bosch aqui de Braga, mas de todas as fábricas da Bosch no mundo. Fornecedores esses que estão localizados aqui em Portugal, Espanha, Itália, França, Marrocos e basicamente fornecedores de peças plásticas. Em Portugal além das peças plásticas somos responsáveis pelos fornecedores de peças metálicas. Portanto é esse o nosso trabalho, responsabilidade técnica quer dizer que nós somos os responsáveis por assegurar que os nossos fornecedores estão capacitados tecnicamente, que a qualidade deles é a qualidade que a Bosch exige e por aí fora.

JPR – Gostava de numa primeira fase perguntar se tem conhecimento do programa Interface, parte do programa nacional de reformas do governo?

JCL – Não, por acaso não.

JPR – O programa Interface consiste na integração de PME em cadeias de valor internacionais, e uma das iniciativas deste programa é a criação dos Clubes de Fornecedores, da qual a Bosch participa.

JCL – Aí já chegamos a uma parte em que estou bastante envolvido.

JPR – Conhece o objetivo da iniciativa e está familiarizado com a iniciativa?

JCL – Sim, estou familiarizado e envolvido com o Clube de Fornecedores e lá está, por ser o responsável técnico de fornecedores temos que estar necessariamente envolvidos.

JPR – E quais são as principais vantagens para a Bosch de dispor de um clube de fornecedores?

JCL – Isso ainda vamos ver, não é? Porque é uma iniciativa nova da Bosch aqui em Braga, nós nunca tínhamos tido uma iniciativa parecida com essa no passado. Em teoria a vantagem é que podemos levar os nossos fornecedores para um outro nível de desenvolvimento, ou seja, podemos melhor capacitá-los tecnicamente e não só, também em termos de fundamentos da indústria automóvel. E com essa melhor capacitação dos nossos fornecedores locais ficamos melhor servidos e os nossos fornecedores portugueses também vão ter melhores condições de competir no mercado internacional. Portanto em teoria, essas serão as vantagens, mas a ver vamos no final do programa como é que isto corre.

JPR – E considera importante do ponto de vista da multinacional, neste caso da Bosch, a criação de laços com PME locais?

JCL – Não só importante como é necessário. A maior parte dos nossos fornecedores são pequenas e médias empresas, ao contrário dos nossos clientes que têm fornecedores como a Bosch, que são empresas de uma dimensão quase que assustadora. No nosso caso já não é assim, tirando a parte dos componentes eletrónicos que aí sim, os componentes eletrónicos são grandes multinacionais também, mas quando estamos a falar de peças plásticas, metálicas, aí estamos a falar de pequenas empresas, grande parte delas empresas familiares e de médias empresas. Algumas são multinacionais, mas multinacionais de uma dimensão bastante menor do que a nossa. Portanto é uma necessidade, aqui nem cabe falar de vantagens porque nós realmente precisamos desses fornecedores.

JPR – E acha vantajosos estes clubes fornecedores do ponto de vista da PME fornecedora?

JCL – Eu penso que sim. Até porque eles estão a receber em primeira mão a informação sobre quais é que são as tendências tecnológicas do futuro, porque isso não foi feito, digamos no ar! Houve reuniões aqui na nossa fábrica, com a participação das nossas equipas de desenvolvimento e os nossos fornecedores foram basicamente informados sobre quais foram as nossas necessidades tecnológicas no futuro. Ou seja, eles estão agora em posição de se preparar, de se capacitar para fornecer essas tecnologias e não só para nós, porque esse programa embora seja o Clube de Fornecedores da Bosch, esse programa não prende esses fornecedores a nós. Ou seja, aquilo que eles desenvolverem em termos de tecnologia eles terão toda a liberdade de fornecer para os nossos concorrentes como a Continental, como a Delphi ou agora Aptiv e por aí fora. Portanto para eles é bastante interessante. Além de que vão receber suporte da nossa parte, nós vamos acompanhar todo esse processo, e se o programa correr da forma que esperamos vai ser muito positivo para eles também.

JPR – E acha que esta iniciativa pode facilitar a internacionalização destas PME, destes fornecedores?

JCL – De certa forma eles já são internacionalizados. A maior parte deste grupo de fornecedores, que fazem parte do clube neste momento, já fornecem outros países onde a Bosch está e outros clientes mesmo noutros continentes. Temos fornecedores em Portugal a fornecer na Ásia, por exemplo, mas de qualquer forma se eles tiverem sucesso no trabalho que vai ser feito nos próximos dois ou três anos a viabilidade e a capacidade de encontrar mais mercados fora de Portugal será bastante aumentada.



JPR – Agora falando mais concretamente desta rede de fornecedores: quem é que está encarregue do Clube de Fornecedores da Bosch?

JCL – Nós temos aqui uma área a que chamamos área de inovação, é o meu colega José Oliveira que faz toda a coordenação entre governo, Universidade do Minho e outras entidades e fornecedores. Faz também toda a coordenação interna, com o envolvimento de todas as áreas que vão suportar esse programa, inclusive a minha. Sou eu, que sou o responsável técnico pelos fornecedores, depois temos a nossa engenharia, que também vai participar em todo o programa e talvez outras áreas em que identifiquemos que há essa necessidade de suporte também. Mas a estrutura aqui é bastante leve, digamos assim, porque a Bosch aqui tem um papel mais de patrocinador. Estamos a falar aqui de Clube de Fornecedores, não estamos a dizer aqui que a Bosch é o Bruno de Carvalho e depois temos aqui todos os jogadores e esse tipo de coisas, não. A Bosch foi um facilitador deste processo, de chamar os fornecedores para participarem neste programa, para colocar os fornecedores a falar com a universidade, com o instituto de nanotecnologia, também por fazer a ponte com o Portugal 2020, com o governo, de forma a que essas entidades todas trabalhem em conjunto. Mas o papel principal aqui no Clube de Fornecedores pertence aos próprios fornecedores, porque é mesmo do interesse deles fazerem esse trabalho, levarem isso até ao fim, mas não há nenhum compromisso entre nós e os nossos fornecedores ou seja, o fornecedor A desenvolve uma tecnologia absolutamente fantástica que nós vamos precisar no futuro mas se tivermos concorrentes desse fornecedor no estrangeiro que sejam mais competitivos nós provavelmente vamos escolher esse concorrente. Portanto aqui eu diria que no limite estamos a falar de responsabilidade social da Bosch. A Bosch está instalada aqui em Portugal, tem esta fábrica que é muito importante no grupo, a Bosch acredita em Portugal e tem o seu próprio programa de inovação interno para as nossas próprias tecnologias que foi iniciado há quatro ou cinco anos atrás e agora chegamos à conclusão de que também podemos utilizar a nossa força e a nossa influência para capacitar fornecedores portugueses, para ajudar que Portugal se capacite e esteja melhor preparado para enfrentar os desafios que aí vêm, principalmente na indústria automóvel.

JPR – Acha que a existência de um departamento dedicado exclusivamente à gestão desta rede de fornecedores seria algo benéfico para a Bosch? Ter um departamento estratégico dentro das empresas que se dedicasse à gestão das alianças estratégicas.

JCL – No nosso caso não será bem essa situação. Porque é assim, a Bosch é uma multinacional que está presente em imensos países, em vários continentes e nós temos uma estrutura quando estamos a falar de compras e de fornecedores que é centralizada e quando falamos em Europa a nossa principal estrutura de compras está em Estugarda, na Alemanha. Portanto as nossas compras estão interessadas em ter fornecedores capazes que têm boa qualidade, que têm bom custo, mas eles não estão a olhar só para Portugal, eles estão a olhar mesmo para um nível global. O que se está a passar aqui é diferente, nós temos uma fábrica da Bosch em Portugal, que conhece o mercado local e que acredita que o mercado local tem mais valias para oferecer no grupo. A Bosch aqui está a funcionar mais como um patrocinador, nós não vamos ter aqui uma estrutura com pessoas, com engenheiro para fazer toda essa gestão de processo. O que nós estamos interessados aqui é que os nossos fornecedores se capacitem e depois as pessoas aqui da nossa fábrica, eu, o José Oliveira, os meus colegas do desenvolvimento vamos tentar vender dentro da Bosch que “tivemos este programa aqui em Portugal, que foi bem sucedido, temos o fornecedor A, B e C que podem fornecer a tecnologia E, D e F, que é muito interessante, por favor olhem para isso, vejam se não será o melhor caminho a seguir”, mas a partir daí efetivamente a decisão sai das nossas mãos, a decisão é tomada fora. Aquilo que estamos a tentar fazer são dois tipos de “patrocínio”, primeiro estamos a tentar patrocinar fornecedores portugueses para que eles se desenvolvam e qualifiquem, e em segundo vamos tentar patrocinar fornecedores portugueses dentro do grupo, dentro da Bosch. Quando estamos a falar desse tipo de situação, não vai haver aqui um grupo focado nesta tarefa que vai depois tomar as decisões importantes, isso não vai acontecer.

JPR – Tentando sair um pouco do Clube de Fornecedores da Bosch e generalizando um pouco, considera que a gestão de uma rede de fornecedores deve estar ao cargo de um gestor interno da própria empresa ou de um gestor externo e independente da empresa?

JCL – Lá está nós temos a nossa estrutura de compras que é responsável por fazer essa gestão de fornecedores, uma estrutura bastante complexa onde estão incluídas as partes comerciais. Ou seja, nós temos os nossos compradores cuja principal função é encontrar fornecedores que sejam competitivos a nível de custos e depois temos a parte técnica, na qual eu me incluo, que tem que assegurar que para além de serem competitivos do ponto de vista do preço, que também sejam bons do ponto de vista da tecnologia, da qualidade dos fornecimentos, e por aí fora. Eu não vejo aqui que seja possível termos uma terceira entidade a fazer essa gestão, que é nossa. Os nossos fornecedores são uma parte muito importante da nossa cadeia de valor. Quando olhamos para o custo do nosso produto, para o custo de compra dos materiais que nós utilizamos, acaba por ser a parte mais importante do preço final que oferecemos aos nossos clientes, portanto isso é uma atividade que vai estar sempre dentro do grupo e dentro da Bosch vai haver sempre uma estrutura responsável por toda essa gestão de fornecedores a nível global.

JPR – As pessoas que tratam da gestão desta rede de fornecedores, qual considera que deve ser o nível de envolvimento delas na gestão da mesma? Acha que devem estar um pouco ausentes ou devem andar sempre em cima dos fornecedores?

JCL – Na nossa estrutura andamos mesmo muito em cima dos fornecedores. A estrutura é muito grande mesmo, e temos duas partes dentro das compras. Uma parte que trabalha mais de perto com os fornecedores e outra que trabalha mais de perto com a fábrica e com as diversas divisões da Bosch. Essas partes pertencem à mesma estrutura de compras, essas duas estruturas comunicam uma com a outra, mas aquelas que estão a olhar pelos fornecedores têm um contacto muito, muito próximo. Um exemplo é a minha área, e todas as áreas TSC que existem um pouco por todo o mundo. A nossa tarefa e o nosso trabalho não são estar sentados nas mesas aqui na fábrica, isto é um grupo de oito pessoas, estão aqui só duas e os outros todos estão neste momento nos fornecedores. Nós temos a política de acompanhar os fornecedores de muito perto e isso significa estar mesmo nos fornecedores. Obviamente que temos fornecedores que são mais importantes a nível de custos, a nível de volume e esses são mais acompanhados, mas de uma forma geral eu diria que os nossos fornecedores estão sempre debaixo de olho.

JPR – E considera que uma empresa tende a ter um maior leque de fornecedores à medida que cresce ou acredita que é possível manter o mesmo número de fornecedores ou até mesmo os mesmos fornecedores independentemente da dimensão da empresa?

JCL – Bem, o objetivo final sempre foi em todo o lado é ter o menor número de fornecedores possível, mas na prática isso não é fácil de conseguir. Lá está, se olharmos para os nossos clientes se calhar é mais fácil para eles porque eles estão a olhar para fornecedores da dimensão da Bosch, da dimensão de uma Continental e por aí a fora. Nós estamos a olhar para fornecedores de pequena dimensão e não conseguimos concentrar grandes volumes de negócio em dois ou três fornecedores, isso não é possível de todo e a tendência embora o objetivo seja ter o menor número de fornecedores possível ou reduzir o número atual de fornecedores, na prática isso não é tão facilmente realizável como gostaríamos. Neste momento o que se está a passar é precisamente o contrário, quando estamos a falar por exemplo de peças plásticas estamos à procura de mais fornecedores porque os atuais fornecedores não conseguem acompanhar o crescimento que nós temos tido nos últimos anos.

JPR – Então considera claramente nuclear a Bosch ter mais do que um fornecedor para cada matéria-prima.

JCL – Sim. Isso é absolutamente necessário e é o que nós fazemos sempre até por causa das situações de competição. Se tivermos um fornecedor sozinho a fornecer um determinado tipo de material esse fornecedor quase de certeza vai cair numa certa acomodação, e portanto é importante que os nossos fornecedores saibam que eles não estão sozinhos a fornecer para nós, que eles têm concorrentes e que obviamente nós estamos a comparar o desempenho de cada um deles e no limite aqueles que têm um desempenho mais fraco, seja a nível de custos, de qualidade ou o que seja, a tendência é que esse fornecedor deixe de ser nosso fornecedor no futuro.

JPR – Considera importante para a Bosch que o seu crescimento seja acompanhado por um crescimento dos seus fornecedores?

JCL – Sim. Isso acontece naturalmente, ou seja, nós temos um determinado volume de negócios num fornecedor e quando o nosso volume sobe, o volume do nosso fornecedor automaticamente acompanha. Isto é a nível de volume e a nível de novos produtos acaba por ser exatamente a mesma coisa. Como já mencionei os nossos fornecedores são uma parte muito importante da nossa cadeia de valor e nós queremos que os nossos fornecedores cresçam efetivamente connosco. É bom para eles, e é bom para nós também, no entanto não existe muito esforço da nossa parte para que isso aconteça, é algo que acontece naturalmente.

JPR – Considera vantajoso para a Bosch ter relações duradouras com os fornecedores?

JCL – Aqui há que separar a opinião pessoal e aquilo que acaba por ser a prática. Pessoalmente gosto muito da forma da Toyota de trabalhar, uma vez que estabelece essas relações de longo-prazo, faz parte da cultura japonesa, enquanto os europeus não serão tanto assim. É importante que os nossos fornecedores permaneçam competitivos, e se isso não acontece o resultado acaba por ser que alguns deles acabam por não trabalhar connosco tanto tempo quanto nós gostávamos. Mas aqui é como tudo, há dois lados da moeda. Quando olhamos para a Toyota para aqueles que já são fornecedores é uma situação boa, pois têm estabilidade, mas para quem está fora é mau porque não conseguem entrar. É muito difícil para uma empresa passar a ser fornecedor de uma Toyota. E o facto de alguns fornecedores não se conseguirem manter ao nível que nós desejamos durante muito tempo, admite que outros players, outros fornecedores passem a ser os nossos fornecedores. Posto isto, se por um lado é bom manter as nossas relações de longo-prazo, por outro lado será mau se começamos a pensar que há outras empresas que podiam ser interessantes e que podiam ser nossos fornecedores. Mas quando mantemos essas relações duradouras a verdade é que deixamos um pouco de olhar para a “floresta”, para as possibilidades.

JPR – Os fornecedores costumam ter dificuldades em cumprir com as encomendas?

JCL – Sim, o processo é muito complexo, é muito difícil. Para já é muito difícil trabalhar com a Bosch, há muitos requisitos. A Bosch é muito exigente, e quer-se posicionar como fornecedor de topo da qualidade e isso efetivamente acaba por gerar algumas dificuldades para os fornecedores, mas quando estamos a pensar em dificuldades de fornecimento especificamente, o facto é que o mercado automóvel por um lado é estável, ou seja, estamos a falar de quantidades de certa forma constantes no tempo, não é como por exemplo em outras divisões da Bosch, nós temos a divisão de segurança (câmaras dessegurança, alarmes, esse tipo de coisas), aqueles estão muito dependentes de empreitadas, de contratos por exemplo para fornecer um aeroporto, aí têm uma

produção muito grande, mas se não ganharem nada a produção cai automaticamente, enquanto nós aqui a produção é de linha, é serial, desde o tempo de Ford, portanto essas quantidades são mais ou menos constantes, mas o mais ou menos constante não quer dizer que elas não se alterem com o tempo, não é? Neste momento a indústria automóvel está numa fase bastante boa na Europa, portanto as quantidades têm vindo a subir de uma forma significativo e isso acaba por colocar alguns desafios aos nossos fornecedores porque nem sempre a informação vem com antecedência suficiente. Às vezes a informação de que as quantidades vão aumentar é muito curta e efetivamente os nossos fornecedores em circunstâncias como essas sofrem bastante e por vezes não conseguem acompanhar as nossas necessidades e precisam muito do nosso suporte para ultrapassarem essas situações.

JPR – Quando não conseguem cumprir e quando precisam de apoio, a Bosch aplica pressão sobre os fornecedores?

JCL – Ui, muita pressão! É muito mau para eles, e também é para nós, porque nós também temos que fornecer os nossos clientes, que também estão a colocar pressão sobre nós, que é muito dura. Primeiro se não confirmam aquilo que estamos a pedir temos que tentar perceber o porquê, o que está por detrás disso (falta de matéria-prima, problemas mecânicos, seja o que for). Num primeiro passo é a nossa logística que tenta resolver a situação, porque por vezes as coisas resolvem-se acrescentando mais um turno de produção no fornecedor, ou algo parecido. Quando os motivos das dificuldades começam a ser mais técnicos então a logística passa a nos envolver porque o suporte tem que passar para um outro nível. Mas essas fases são muito difíceis, são fases de stress para toda a gente e são de certa forma bastante frequentes. Não há muito sossego quando estamos a falar de fornecimentos para empresas como a nossa.

JPR – De que modo é que a Bosch faz a triagem e a seleção dos fornecedores? O que pesa no momento de escolher um fornecedor?

JCL – É muita coisa. Primeiro nós temos que encontrar os fornecedores que tenham a tecnologia que nós precisamos e os preços que nós queremos. Para determinadas tecnologias podemos ter centenas ou mesmo milhares de fornecedores um pouco por todo o mundo, mas quando vamos ver não são competitivos, não estão ao nível que nós queremos porque uma das faces da indústria automóvel é que trabalha com margens muito apertadas e, portanto, em toda a cadeia de valor, ou seja, as montadoras têm margens muito pequenas e todos os fornecedores também. Portanto a Bosch normalmente está sempre a pesquisar o que existe no mercado com mais ou menor intensidade dependendo dos processos novos que vamos ter no futuro e essa pesquisa de mercado passa por identificar fornecedores potenciais para aquela tecnologia e depois avaliá-los. Podemos dizer “ali em Portugal temos um fornecedor interessante, têm a tecnologia mas agora vamos ver as suas capacidades”, ou seja, isto tem várias fases, porque primeiro temos que identificar o fornecedor, e depois temos que analisar quais são as capacidades técnicas do fornecedor, qual é a qualidade que o fornecedor oferece, qual é o custo, qual é o tipo de vivência que ele tem na indústria, qual é a capacidade de logística, se tem capacidade de comunicação, ou seja, há muita coisa que é tida em conta e para isso existe todo um processo. É necessário identificar o fornecedor, auditá-lo, testá-lo, enviar pedidos de cotação para comparar com outros fornecedores que nós temos e depois tendo em conta tudo esse conjunto de dados decidir se queremos começar a trabalhar com eles ou não. Mas é um processo muito complexo e demorado.

JPR – Que importância dá às relações interorganizacionais? Neste caso da Bosch com os fornecedores.

JCL – A importância é muito, é decisiva. Porque basicamente aqui nós não somos operários-robôs. Aqui estamos a falar de pessoas e quando estamos a falar de uma empresa como a nossa que compramos as nossas matérias-primas em todo o mundo, as relações entre nós e os nossos fornecedores e a forma como elas acontecem são absolutamente decisivas porque comprar em Portugal não é a mesma coisa que comprar em Espanha ou Itália, por incrível que pareça, somos todos latinos mas pensamos e atuamos de forma diferente. Pior ainda é comprar em Portugal ou comprar no Japão ou comprar na China, não é? Temos aqui o aspeto cultural que é muito importante e um exemplo é a existência desse meu grupo aqui em Braga. Eu disse no início que a estrutura de compras está centralizada em Estugarda, na Alemanha, mas nós temos esse grupo aqui em Portugal e porquê? Porque aqui em Portugal temos um importante cluster de peças plásticas. Portugal tem vários fornecedores muito bons, e também de moldes e foi decidido na altura que esse aspeto é tão importante que vamos ter então um grupo em Portugal porque falam a mesma língua, têm a mesma cultura e, portanto, isso vai facilitar e muito o relacionamento entre a Bosch e os fornecedores que temos em Portugal. Não só em Portugal, em Espanha, Itália porque lá está nós falamos espanhol, falamos italiano, conhecemo-nos bem uns aos outros e, portanto, quando estamos a falar desse tipo de relações é absolutamente decisivo porque muitos dos nossos problemas que temos nem são técnicos, são mesmo problemas de comunicação, são problemas de diferenças culturais. Muitas vezes um alemão não percebe a forma de pensar de um português e vice-versa, é exatamente a mesma coisa e isso acaba por gerar conflitos, acaba por gerar mal-entendidos e por aí fora. E lá está, é tão importante que numa situação como essa tendo uma estrutura centralizada decide-se criar grupos locais exatamente para evitar que essas situações acabem por penalizar as relações entre nós e os nossos fornecedores.

JPR – E que práticas é que podem fomentar um melhor relacionamento entre a Bosch e os seus fornecedores?

JCL - Lá está, é importante a proximidade, parece que não mas hoje temos imensas tecnologias de informação que em teoria devia facilitar a comunicação entre as partes mas na prática quando vamos ver ainda não foi inventado nada que substitua o contacto pessoal, os olhos nos olhos e portanto é importante essa proximidade, é importante uma comunicação aberta entre as partes que muitas vezes não acontece e é importante também uma coisa que muitas vezes é esquecida, que é a honestidade. Isto porque neste tipo de relacionamentos muitas vezes o que nós temos aqui é interesses que nem sempre são os mesmos e às vezes não são concordantes e portanto se não houver de ambas as partes tanto a parte do cliente, nós ou da parte dos fornecedores a honestidade intelectual, a abertura para mostrar ao outro quais são as nossas dificuldades, aquilo que efetivamente queremos, a forma como queremos trabalhar, quais são os objetivos que nós queremos alcançar e como é que nós queremos chegar lá então efetivamente, se isso não existir as coisas têm potencial para correr mal, mas basicamente o mais importante é comunicação e entender a comunicação mesmo no sentido em que ambas as partes entendam o que a outra está a dizer, uma comunicação aberta e também proximidade porque uma estar em Estugarda a falar aqui com um fornecedor em Portugal, aparecer aqui a cada cinco anos, isso efetivamente não vai ajudar a que haja um bom entendimento e uma boa comunicação entre ambas as empresas.

JPR - E melhorar essa relação com os fornecedores iria sem dúvida ser benéfico para a Bosch e ajudar a atingir um nível mais alto de eficiente desta rede de fornecedores

JCL - Sem dúvida nenhuma. Para nós é do nosso interesse que os nossos fornecedores estejam bem e eles são completamente essenciais. Se eles não produzem qualidade nós não vamos produzir qualidade. Se eles não têm competitividade, nós também não teremos. Se não nos fornecem a tempo e horas, nós vamos ter imensos problemas aqui, portanto é do nosso interesse pensando de uma forma egoísta, que tudo corra bem do lado do fornecedor, inclusive que ele ganhe dinheiro porque nós estamos a espremer o fornecedor de modo a termos o melhor preço possível mas se isso significar que o fornecedor depois não tem uma margem de lucro que permita fazer investimentos, contratar pessoas, no final o que vai acontecer é que nós vamos ter problemas na mesma, porque o fornecedor vai entrar em dificuldades e portanto não é isso que nós queremos. O que nós queremos mesmo é que eles estejam bem porque eles estando bem nós também estamos.

JPR - Digamos que Bosch tem uma boa relação com um fornecedor, e essa relação de repente é interrompida porque existe uma transgressão de um dos lados, ou da Bosch ou do fornecedor. Que medidas é que podem ser adotadas de modo a que essa relação com esse fornecedor volte a ser restaurada e os níveis de cooperação e de confiança sejam restaurados também. O que é que se pode fazer?

JCL - Nós temos programas estruturados quando essa situação acontece com vários passos que têm que ser seguidos, isto é, eu diria que numa primeira fase nós tentamos ser família, que nas famílias nós também temos problemas. Numa primeira fase então é sentar com o fornecedor e tentar perceber o que é que se está a passar, porque é que isso aconteceu e tentar identificar então as causas desta má situação. A partir daí temos efetivamente programas estruturados para tentar trazer a relação novamente a um nível normal. Quando pensamos em qualidade que é um dos principais problemas que temos com os fornecedores, devido à qualidade que nós exigimos. Muitas vezes eles não conseguem, temos imensos problemas, paramos as nossas linhas, temos reclamações dos nossos clientes porque os nossos fornecedores estão-nos a fornecer com má qualidade. Para estas situações temos programas em que vamos trabalhar junto com os fornecedores, por exemplo aqui na minha área nós somos responsáveis por esses programas. Então eu tenho esse fornecedor que está em dificuldade, que vai ser informado que está no programa de desenvolvimento de fornecedores e esse programa tem várias fases e a forma como essas várias fases vão decorrer vai depender de como o fornecedor se vai comportar, ou seja, são fases de escalamento. Num primeiro momento há o primeiro nível de management de gestão que sou eu que controlo aqui em Braga e vamos trabalhar com fornecedor e com medidas concretas, identificamos quais são os problemas técnicos ou de gestão da qualidade que eles têm, vamos tentar definir ações e tudo o que for necessário para que esses problemas sejam resolvidos, mas no mundo real nem sempre isso acontece por vários motivos, ou porque o fornecedor está com dificuldades financeiras ou porque o fornecedor já não nos considera um parceiro estratégico e não quer investir e por aí fora. Se isso acontecer depois vêm os próximos níveis de escalamento, que já não sou eu a controlar, mas sim a minha chefia na Alemanha, sempre na perspectiva de suportar o fornecedor. Se mesmo isso não resultar depois nós temos um terceiro e um quarto nível que já vai a nível de vice-presidência e aí temos um mix do suportar com o penalizar, ou seja, se até ali não conseguimos trazer o fornecedor a um nível que desejamos, tentando dar o nosso suporte, tentando ajudar, apesar do nosso suporte continuar vamos começar a penalizar também, ou seja, se temos custos de qualidade que vão ser debitados ao fornecedor. Se é preciso um suporte ainda maior como ter por exemplo um consultor permanentemente no fornecedor, então vão ser eles que o vão pagar. Se for preciso incluir uma terceira empresa a selecionar o material, então o fornecedor vai ter que cobrir. Até isso chegar a um limite, se mesmo aí a coisa não resultar então há um último nível de escalamento que é alertar o fornecedor de que é necessário aprender a viver em conjunto até ao final do projeto, mas que deixa de ser fornecedor no final do mesmo, mas mantendo sempre uma relação cordial no final, como é óbvio. Falando de uma forma muito resumida, a coisa é muito mais complexa do

que isso, mas de uma forma resumida é assim que funciona na parte da qualidade. Na parte logística é parecido, na parte de custos também é de certa forma parecido e, portanto, há muito que se tem que fazer quando as relações entre nós e os fornecedores começam a correr mal.

JPR – A partilha de informação é também obviamente muito importante para este tipo de relações. Quais é que considera serem os meios mais eficazes de partilha de informação entre a Bosch e os seus fornecedores?

JCL – O instrumento do dia-a-dia acaba por ser o mail, o Outlook. Mas lá está, como estamos a falar de comunicação, quando estamos a falar de uma relação que está a correr bem, o mail para o fornecedor é suficiente, as encomendas, a logística que são enviadas para aos fornecedores são suficientes. Uma chamada do comprador é suficiente. Quando as coisas não correm tão bem, vem ao de cima de novo a importância da proximidade, ou seja, já não é por e-mail que nós vamos resolver as coisas ou que vamos melhorar as coisas, é mesmo necessário uma comunicação mais direta, seja por via telefónica com regularidade, reuniões diárias, semanais, seja lá o que for. Mais importante ainda é quando há essa necessidade é mesmo ir lá ou o fornecedor vir cá ter connosco e estamos aqui cara-a-cara, e tratamos dessa comunicação olhos nos olhos, porque lá está, com a comunicação eletrónica nós não conseguimos perceber as emoções que estão do outro lado. O mail dá margem para muitos mal-entendidos, às vezes recebemos um mail e pensamos até que o indivíduo está a ser muito agressivo connosco e pode não ser verdade. E isso evita-se na comunicação pessoal porque estamos à frente da pessoa e conseguimos efetivamente perceber o que é que a pessoa está a sentir e o que é que ela quer mesmo transmitir. Lá está, ainda há um caminho a percorrer com as tecnologias de informação e comunicação até que possamos chegar a um ponto em que digamos que esse contacto direto deixou de ser necessário.

JPR – O que é que distingue para a Bosch informação sensível/confidencial de informação não sensível?

JCL – Nós temos uma classificação muito clara do tipo de documentos com que estamos a lidar. São identificados por diferentes níveis, como o nível 0 que é comunicação pública e que pode ser gerida por outra gente e pode ir mesmo para jomais, e esses níveis vão subindo até chegar a situações que são estritamente confidenciais. Portanto há uma clara identificação de cada documento, daquilo que pode ser abertamente partilhado ou daquilo que já não, como por exemplo uma especificação técnica que quando vai ser enviada para um fornecedor já tem que ter encriptações e por aí fora. É, portanto, algo standard na indústria, de certa forma.

JPR – Já alguma vez foram vítimas de vazamento de informação?

JCL – A Bosch sim, há vários esquemas em que a Bosch já foi vítima. Eu penso que aqui estamos a falar de uma empresa, nós somos 400000 colaboradores em todo o mundo com fábricas e escritórios espalhados por todo o mundo, portanto ficaria admirado que não tivesse já acontecido alguma coisa mais esquisita. Por exemplo, fishing é uma situação que já aconteceu no passado com alguma frequência, ou seja, indivíduos de fora tentar conseguir informações contactando diretamente as pessoas, mas tentando-se passar por outras pessoas da Bosch, e a empresa o que tem feito é aumentar a atenção das pessoas. Há uma série de ações de sensibilização, ações de formação, para que as pessoas estejam atentas que esse risco existe. Podemos ter a melhor firewall do mundo em termos de software mas já sabemos que aquelas pessoas que querem fazer alguma coisa má são muito criativas muitas vezes e quase sempre conseguem encontrar forma de dar a volta. Aqui não é só os firewalls de software que funcionam, as pessoas também têm que estar bem e atentas naquilo que estão a fazer e têm que ser muito cuidadosas. Mas isso já aconteceu e acredito que por mais que tentemos, é muito difícil de evitar que aconteça de todo.

JPR – Qual considera ser a relação entre as relações interorganizacionais e a partilha de informação? Considera haver uma relação positiva entre ambas? Acha que uma boa relação facilita a partilha de informação positiva? E vice-versa?

JCL – Sim, claramente. Basta pensar por exemplo em especificações, indo logo para a área técnica. Se nós somos capazes de transmitir ao fornecedor quais são exatamente os requisitos de uma peça qualquer, aquilo que nós pretendemos do ponto de vista dimensional, do ponto de vista da qualidade e por aí fora, só isso automaticamente já começa a facilitar bastante essa relação. Porque às vezes não é isso que acontece, existe um cartão que volta e meia circula pela internet, que eu acho que é muito engraçado e é um bom exemplo de como as coisas funcionam: o cliente a pedir uma coisa, depois o marketing ao transmitir para a organização já transmite outra coisa, depois a engenharia já pensa outra coisa e no final aquilo que o cliente pediu e aquilo que nós fazemos não tem nada a ver uma coisa com a outra. E portanto, é absolutamente essencial que a nível de documentação técnica as coisas sejam o mais claras e completas possível, e óbvio que quando nós temos uma boa comunicação com o fornecedor as duas coisas vão se complementar. Se essa comunicação não é boa, vamos imaginar que o fornecedor recebe uma especificação e tem dúvidas sobre aquilo, mas tenta adivinhar, não é isso que nós pretendemos, nós queremos que ele não tente adivinhar mas sim que pegue no telefone e entre em contacto com o responsável técnico aqui na Bosch e que clarifique a situação. As coisas andam sempre de mãos dadas. Se uma não funcionar a outra também tem sérios riscos de não funcionar.

JPR – Muito obrigado pela ajuda e pela participação!

JPR – Boa tarde. Não sei se quer começar por se apresentar.

JO – Boa tarde. Eu sou o José Oliveira, responsável pela coordenação dos projetos de inovação da Bosch com a Universidade do Minho e com outras universidades. E dentro destes projetos há diversos programas a correr, como o Innovative Car HMI e o iFactory. Há novas candidaturas em curso que irão iniciar-se no dia 1 de julho, muito focadas na condução autónoma e no bem-estar dentro do carro. Para além disto também temos o clube de fornecedores Bosch, do qual também sou responsável.

JPR – Ou seja, tem conhecimento do programa Interface, parte do Plano Nacional de Reformas do governo, do Clube de Fornecedores e dos seus objetivos.

JO – Sim, perfeitamente. O clube de fornecedores foi lançado no lançamento do programa interface, da gala no Terreiro do Paço há muito tempo atrás, por isso é uma das marcas do programa interface.

JPR – E na sua opinião quais é que são as principais vantagens para a Bosch de dispor de um clube de fornecedores?

JO – As principais vantagens para a Bosch? Há aqui alguns conflitos. A Bosch tem uma estratégia nas compras que são sempre... O poder de decisão de compra não compete a cada localização, é um poder central na Alemanha e a estratégia de compra é sempre a de ter menos fornecedores porque há centenas de milhares de fornecedores na Bosch e gestão de fornecedores implica um determinado esforço, por isso a estratégia é sempre reduzir fornecedores. E criar novos fornecedores na Bosch é sempre um problema. E nós aqui em Portugal quisemos inverter os papéis, queremos mais fornecedores portugueses e para isso em conversações com o governo português propusemos a criação de um determinado programa específico ao qual chamamos “Clube de Fornecedores” que permite à Bosch Car Multimedia comprar mais componentes e tecnologias em Portugal.

JPR – Do ponto de vista da Bosch considera importante a criação de laços com PME locais?

JO – Esta iniciativa do clube dos fornecedores nasce inicialmente para capacitar os fornecedores de componentes plásticos e metálicos porque os componentes eletrónicos são essencialmente comprados na Ásia visto que Portugal não fornece. Porque a Bosch, se a memória não me falha, em Portugal tinha apenas 8 fornecedores. Nós, dando um exemplo, quando lançamos o projeto, em compras totais de 480 milhões de euros apenas compramos em Portugal 20 milhões por isso o programa nasce para vemos mais fornecedores de componentes metálicos e plásticos em Portugal. Mas para além disso como também há uma deficiência no fornecimento tecnológico em Portugal nós ao desenhar o clube de fornecedores criamos também um cluster de tecnologias onde permitimos que fornecedores tecnológicos como sistemas de teste, linhas de montagem e outros equipamentos também se candidatassem a fundos para serem capacitados.

JPR – E do ponto de vista da PME considera importante pertencer a este clube de fornecedores?

JO – Todas as empresas que estão no clube de fornecedores penso que exceto a Iber Oleff são PME. As empresas portuguesas não têm escala para serem grandes empresas, penso que a única não-PME é a Iber Oleff, todas as outras são PME. Por isso as PME para nós são críticas, assim como a sua participação no projeto. Se calhar vou explicar um bocadinho o contexto do clube de fornecedores: estas empresas estão preparadas para receber uma encomenda de alguma coisa e de produzir essa encomenda, e algumas delas aceitam projetos de IDT não foi fácil. Nós convidamos estas empresas é: a Bosch irá partilhar com elas algum conhecimento do Roadmap tecnológico futuro para que estas empresas comecem a desenvolver um conjunto de competências para quando essas tecnologias chegarem ao mercado eles estarem preparados para responder. Como é que isto funciona? A Bosch definiu que no futuro vai precisar de fornecedores com este, este e este conhecimento e cada empresa decidiu e eu quero-me capacitar nesta tecnologia, e quero-me capacitar nisto e por aí fora. A partir daqui são nomeados parceiros científicos tecnológicos como a Universidade do Minho, o INL, o CCG, entre outros. E essas entidades científicas olham para os desafios que a Bosch lançou e os desafios que cada empresa escolheu e essas entidades científicas vão ajudar estas empresas a desenvolver novas competências, novas tecnologias para amanhã produzir este tipo de componentes, matérias, tecnologias, o que quer que seja.

JPR – E acha que a nível de internacionalização este projeto do clube de fornecedores pode ajudar estas PME fornecedoras?

JO – Claramente que sim, porque não há fornecedores da Bosch Car Multimedia em Braga, fornecedores da Bosch Ovar. Ao conseguirem entrar como fornecedor da Bosch têm logo visibilidade internacional, podem ser chamados para entrar projetos em qualquer parte do mundo e isso vai obriga-los a crescer na cadeia de valor, na cadeia de conhecimento para se internacionalizarem, por isso claramente que ao entrarem no universo Bosch como muitos entraram no passado, que eram apenas exclusivamente fornecedores locais e hoje fornecem várias localizações Bosch no mundo e outras.

JPR – Qual é o papel da Universidade do Minho neste projeto?

JO – O papel da Universidade do Minho é crítico, é o parceiro científico mais relevante, mais “musculado”, e o papel que assume é mais de coordenador científico. No fundo a nível dos parceiros é aquele que de facto joga o papel mais forte, aquele que tem o orçamento mais elevado, que tem mais recurso, que tem mais qualidade uma vez que não tem um conhecimento tão específico

como por exemplo o INL tem. Em termos de quantidade e qualidade é de facto aqui o maior player, gigantesco até. No fundo sem um parceiro destes e sem a disponibilidade de algumas pessoas que este parceiro tem, dos quais o anterior reitor que foi uma peça chave, e é e sempre será. Estes projetos não seriam possíveis sem todos eles e sem a Universidade do Minho.

JPR – Quem é que está encarregue da gestão deste clube de fornecedores, dentro da Bosch?

JO – Sou eu.

JPR – E acha que a criação de um departamento diretamente focado na gestão deste clube de fornecedores seria algo benéfico para a Bosch?

JO – Isso é uma pergunta crítica mas claramente que a criação, eu não chamaria departamento mas dado o gigantismo deste projeto, a complexidade deste projeto e os níveis de maturidade completamente desequilibrados entre muitas empresas que desconhecem por completo o que é a investigação e desenvolvimento, para que o projeto tenha o sucesso que se espera a Bosch deveria ter aqui uma estrutura para acompanhar o projeto. A Bosch quando submeteu o projeto e em discussões com o Compete fez ver que gostaria de ter uma equipa de 22 pessoas a acompanhar diariamente o clube de fornecedores. Para que os fossemos ajudando a ter acesso a informação relevante lá da Bosch mas também com o nosso know-how dizer-lhes “meus senhores, a nossa recomendação – nós não podemos dar ordens – é isto e isto” por isso é um ponto em aberto. Foi de facto informado o governo que essa estrutura devia ser criada, mas não está criada e não sei quando irá acontecer. Mas o projeto já arrancou, já há candidaturas submetidas. Não está em velocidade cruzeiro porque se calhar 60% dos candidatos não submeteram candidatura, mas muitas candidaturas já estão submetidas e outras estão a ser preparadas. O projeto no final do ano fecha por isso quem está, está, quem não está, não está. De qualquer das formas se fores ao site do Compete 2020 tens lá a lista dos fornecedores todos que fazem parte do clube.

JPR – Quando olhamos para uma rede de fornecedores, vamos generalizar um pouco. Considera que a gestão da mesma deve estar sempre encarregue a um gestor interno da empresa ou pode por vezes estar encarregue de uma terceira entidade que trata da gestão da rede de fornecedores de outra empresa?

JO – Do ponto de vista genérico, estando uma terceira entidade, os fornecedores vão evoluir, mas vão evoluir sozinhos. Os resultados finais serão sempre mais frágeis, não sei se é a palavra mais correta, mas não estão orientados com um determinado rumo específico e num cenário desses com uma terceira entidade temos uma capacitação genérica que lhes permite aos fornecedores responder a objetivos e desafios de quem quer que seja. Tem esse benefício, ou seja, uma capacitação mais transversal, mas isso tem um risco elevado. Afinal qual é o conhecimento das tendências do mercado que essa terceira entidade tem para dar alguma orientação aos fornecedores? Isso será um risco elevado. Quando estão anexados a um gigante tecnológico como nós, como a Bosch, nós temos roadmaps claramente 5/10/15 anos para onde o mundo vai e nós podemos partilhar alguma informação mais relevante em que eles se foquem mais e eu vou desenvolver a competência A ou B, tecnologia A ou B porque daqui a 5/10 anos esta tecnologia vai chegar ao mercado com um nível de maturidade xpto e eu quero estar no jogo desta tecnologia, por isso são conceitos diferentes. Um é mais genérico, o outro é mais focado em roadmaps mais específicos.

JPR – E qual é que é o vosso envolvimento com os fornecedores a nível de controlo?

JO – Inicialmente nós pensávamos que iríamos ter um envolvimento menor, mas neste momento o nosso envolvimento vai ter que crescer imenso. Há uma dotação orçamental de cerca de 100 milhões e nenhum fornecedor consegue submeter nenhuma candidatura se não tiver uma certificação da Bosch. O fornecedor manda um documento no tempo em que a Bosch definiu onde diz onde se pretende capacitar e para isto vou investir X na tipologia xpto. A Bosch concorda com aqueles documentos, assina e entrega-lhes o documento e a partir daqui eles conseguem submeter a candidatura para uma certificação Bosch. Durante a execução vão haver aqui alguns eventos de acompanhamento que neste momento estamos a ver porque há um modelo de governação específico onde há um steering committee, onde participam muitas pessoas da Bosch, participam representantes das entidades científicas e na próxima semana iremos definir os grandes marcos de controlo, ao mais alto nível. A mais baixo nível, a Bosch tem que reportar ao Compete mensalmente o nível da execução do projeto, e nisso os mecanismos de controlo neste momento estão a ser planeados.

JPR – Os vossos fornecedores costumam falhar com as encomendas?

JO – Pode haver atrasos por uma avaria ou uma coisa qualquer, mas não é... há processos internos que controlam isso... Se falharem são exceções, a regra não é essa.

JPR – E existe muita pressão por parte da Bosch sobre eles, quando esses casos acontecem?

JO – Claro que existe, porque a Bosch tem construtores automóveis à espera e se há um atraso, a pressão acontece, mas isso é objeto não do clube de fornecedores, mas dos processos normais das compras em que eles fazem o contrato e têm obrigações. Isso entramos já no mundo das compras normais.

JPR – Se uma empresa crescer a uma escala muito grande, considera possível mesmo assim reduzir o número de fornecedores? Ou manter o mesmo número de fornecedores, ou até mesmo os mesmos fornecedores?

JO – Com a evolução tecnológica e de serviços que vai acontecendo há fornecedores que começam a desaparecer do roadmap e outros que vão ter que aparecer como start-ups e por aí fora com produtos inovadores e esta diminuição de fornecedores muitas vezes tem a ver com o gigantismo do grupo. Se eu compro a um fornecedor 5000€ por ano num volume de compras de 60 ou 70 milhões faz sentido eu estar a manter bases deste fornecedor? É quase como nos sensores, tem que haver aqui uma constante amunicação. No fundo aquilo que é core, aquilo que é crítico é para manter, é para crescer. Os outros que se tomam mais dispensáveis claramente que acabam por sair da rede de fornecedores. Porque há uma pirâmide de fornecedores onde existem os preferenciais, e nessa pirâmide há níveis e nos níveis preferenciais não se toca, mas há outros que de facto podemos abdicar.

JPR – Considera importante para a Bosch ter mais do que um fornecedor para cada matéria-prima?

JO – Isso é crítico, claro que sim.

JPR – E acontece sempre?

JO – Só não acontece quando é um fornecedor exclusivo. E isso há riscos elevados porque nós já vivemos acidentes nucleares no Japão, já vivemos terremotos, já vivemos a erupção do Vesúvio, e pode provocar uma moça considerável. Neste momento o mercado global tem uma falha de fornecimento de componentes eletrónicos que é assustador. Não há capacidade de fornecimento. Nós já não estamos na escala portuguesa, estamos na escala global. O Clube de Fornecedores é algo específico da Bosch para desenvolver um conjunto de competências nacionais com fornecedores, ajudar a economia portuguesa, em vez de comprar 20 milhões, comprar 100. É o grande objetivo. Mas depois existe a cadeia global que é a que já estamos neste momento a falar um bocadinho.

JPR – É importante para a Bosch o crescimento dos seus fornecedores? Ou melhor, que o crescimento da Bosch seja acompanhado por um crescimento dos seus fornecedores?

JO – A Bosch tem algumas regras. A Bosch penso que quando ultrapassa os 30% de compras a um fornecedor começamos a ter um problema grave porque viola regras da Bosch, porque se o fornecedor depender completamente de mim e se eu tiver um problema tenho aqui um impacto social brutal, logo quando um fornecedor ultrapassa os 30% das suas vendas só para nós Bosch, aqui soam campainhas de alarme em que tem que imediatamente fazer-se qualquer coisa. Porque se acontece qualquer problema do meu lado, uma diminuição de encomendas eu posso estar a pôr em causa a sustentabilidade, empregos e por aí fora. Por isso há limites, 30% e quando ultrapassa é preciso ter second sources e outras alternativas.

JPR – Vê vantagens em ter relações duradouras com os fornecedores?

JO – Eu acho que é completamente estratégico ter relações duradouras porque há um conhecimento e nós temos relações duradouras com os fornecedores, por isso é que a estratégia de Corporate Purchasing não é ter muitos, mas que de facto aqueles que temos sejam bons fornecedores e que sejam um pilar, pois não vendo nada se não tiver nada deles. E deles compro valor, compro tecnologia, compro componentes, compro conhecimento. E isso é para a Bosch, os fornecedores são um pilar crítico na nossa sobrevivência, não há volta a dar?

JPR – E é a Bosch aqui em Braga que escolhe os seus fornecedores? Ou essa decisão é centralizada em Estugarda?

JO – Essa decisão está centralizada na Alemanha, mas Braga tem algum poder de influência muitas vezes. Recomenda e por aí fora, e sinaliza fornecedores nacionais com alto potencial. Com projetos de inovação às vezes chocamos com algumas carências e as pessoas vão fazendo algumas coisas e mais tarde devem haver processos de certificação direcionados pela central para validar a relevância ou não destes fornecedores e tendo ele competências críticas como acontece com alguns entram na rede de fornecedores Bosch.

JPR – E de que modo é que é feita esta triagem de fornecedores? Quais são os critérios que importam?

JO – Bem, essa não é a minha área, mas tanto quanto sei tem a ver com muitas variáveis para a competência técnica e tecnológica. Se a empresa tem historial de dívidas, se não tem. Teria que perguntar às colegas de compras que lidam com esse processo.

JPR – Que importância é que dá às relações interorganizacionais, no que toca ao contacto com os fornecedores?

JO – Dentro do clube de fornecedores a partir do momento em que nós anunciamos o clube e eles veem no site do Compete os fornecedores que fazem parte da lista, são eles que são proativos. E-mails contínuos a perguntar se podem, se não podem fazer. Mas na equipa do José Carlos Lima ele tem colaboradores que estão permanentemente no mercado e eles mesmos sinalizam potenciais fornecedores também. No que toca ao contacto, os fornecedores fazem visitas à Bosch, a Bosch vai visitá-los, existe um processo misto neste aspeto. E para além disto existe um contacto frequente por e-mail, por telefone e cara-a-cara.

JPR – Considera que o contacto cara-a-cara é sempre preferível?

JO – Sim, claramente, porque permite a partilhar um conjunto de informações que por e-mail ou por telefone não se consegue partilhar. E alguns percebem bem isso e por isso é que querem o cara-a-cara.



JPR – E que práticas é que podem fomentar uma boa relação com os fornecedores?

JO – Isso já entramos num domínio de excelência. As práticas que para mim são relevantes são estas como o clube de fornecedores, é nós partilharmos conhecimento crítico com eles para que eles aprendam connosco e cresçam connosco. Podemos ter aqui muito boas práticas, fazer uns eventos aqui e ali de partilha, mas num clube de fornecedores a partilha é focada fornecedor a fornecedor, porque existem aqui questões de propriedade intelectual. Logo nesta partilha frente a frente estamos muito mais à vontade com o fornecedor para partilhar de alguma informação mais crítica, mais confidencial do que em ambiente aberto.

JPR – E melhorar as relações com os fornecedores é sem dúvida benéfico para a Bosch.

JO – Sim, mas isso é inquestionável. Por isso é que a Bosch tem prémios europeus a reconhecer os melhores fornecedores porque é um dos pilares mais críticos, porque eu não satisfaço os meus clientes se não tiver fornecedores com elevado nível de qualidade, preço, valor e conhecimento. Não há volta a dar. Só assim podemos ter uma cadeia de valor equilibrada.

JPR – Na presença de uma boa relação com um fornecedor que é interrompida, pela existência de uma transgressão por parte do fornecedor ou por parte da Bosch, como fazem para a restaurar?

JO – Mais uma vez não são a pessoa mais correta para responder a isso, mas há fornecedores que ficam quer seja por preço, por qualidade, atrasos, se começam a falhar muitas vezes começam a ter algumas dificuldades.

JPR – E que medidas é que podem aplicadas para se recuperar a relação e restaurar os níveis de confiança?

JO – As equipas dos TSCs, desenvolvimento de fornecedores, são essas equipas que depois vão reavaliar a situação, mas é o mundo deles, não me compete a mim na inovação estar a olhar para essas variáveis.

JPR – O que é que distingue para a Bosch informação sensível ou confidencial de informação não sensível?

JO – Em termos de propriedade intelectual é sempre um problema sério para a Bosch, por isso quando fazemos um contrato com um fornecedor antes de partilhar a informação sensível com ele faz um acordo de confidencialidade. Só após a assinatura deste acordo é que nós vamos partilhar a informação sensível com o fornecedor, porque o fornecedor está obrigado contratualmente a proteger a nossa informação por isso numa negociação direta com o fornecedor toda a informação é confidencial. Ao nível dos projetos de inovação a situação é mais complexa porque enquanto numa negociação normal são produtos que já estão prontos e no mercado, quando entramos em projetos de inovação para produtos que vão estar no mercado daqui a 10 ou 15 anos, aí entra outro nível de confidencialidade com advogados alemães e por aí fora. Por isso a questão contratual numa empresa como a nossa, e Braga aqui tem que crescer imenso, é uma das áreas que o país, a Bosch em Braga não estão ainda formatadas para dar valor a determinado tipo de informação, mas na ligação direta com o fornecedor o processo normal de compras é “eu vou-te lançar uma encomenda, mas antes vais assinar um acordo de confidencialidade comigo. Aquilo que eu te vou dar é confidencial”. É o processo normal. No processo de inovação é claramente outro nível. Nós estamos a partilhar informação que daqui a 10 anos vão estar no mercado, não estamos muito confortáveis que amanhã esta informação seja partilhada com a concorrência e aí entram outros cuidados.

JPR – A Bosch já foi vítima de vazamento de informação aqui em Braga?

JO – Desconheço.

JPR – E que medidas é que protegem a Bosch contra o vazamento de informação?

JO – No caso dos projetos de inovação toda a informação crítica está nos nossos servidores. Não é permitido que esteja em servidores fora e quer a universidade quer entidades externas acedem a minhas plataformas por acessos controlados a zonas muito bem definidas por isso não tem volta a dar. Conteúdo, relatórios e essas coisas, em termos de desenvolvimento em parcerias com as universidades é claramente os dados estão do meu lado e eu dou-vos acesso para acederem a determinadas zonas. E é assim que nós garantimos que o conhecimento fica deste lado.

JPR – Considera que existe uma relação positiva entre uma boa partilha de informação e uma boa relação interorganizacional? Ou seja, acha que uma partilha de informação positiva pode levar a uma boa relação, e vice-versa?

JO – Eu se quero um serviço, se quero uma tecnologia, se quero um componente, e eu estou à espera, essa boa relação vai produzir resultados. O que acontece muitas vezes é que eu quero que me vendam uma solução e há fornecedores que têm engenharia simultânea e por aí fora e conseguem trazer para mim algum valor. “Porque é que vais por aqui? Porque é que não mudas isto? Porque é que não usas isto?”. E aqui as equipas de desenvolvimento adoram este tipo de discussão, alguém que traz valor para a discussão. Por outro lado, temos outros fornecedores que simplesmente aceitam tudo aquilo que lhes é pedido, nem questionam nada, nem trazem nada de valor para a discussão. Por isso essa relação não há volta a dar, e eu não tenho sucesso sem ter uma rede de fornecedores perfeitamente capacitada em imensas dimensões e hoje uma dimensão crítica é a dimensão da gestão. Quer dizer, é muito complicado lidar com alguns fornecedores, a malta como eu que estão na inovação, que estamos a programar o país para 2022, 2023, estamos fisicamente hoje mas estamos a programar algo que vai acontecer lá muito para a frente e nós não estamos lá, temos níveis de incerteza muito grandes e por isso precisamos de caminhar para lá e mostrar isto aos fornecedores que eles têm

que ter estágios iniciais de inovação, desenvolver competências, que vão precisar da competência A ou da tecnologia B, isto muitas vezes torna-se aqui complicado para determinado tipo de empresários. E não há volta a dar, e eu preciso de fornecedores capacitados, fornecedores precisam que eu lhes compre e esta relação tem que cada vez ser mais sólida em muitas variáveis como conhecimento, preço, qualidade, entrega, há aqui muitas coisas.

JPR – Muito obrigado pela ajuda.

#### Entrevista Elisabete Domingues

JPR – Boa tarde. Pedia-lhe que começasse por se apresentar.

ED – Boa tarde. O meu nome é Elisabete Domingues, trabalho na Bosch e sou coordenadora numa área das compras, material direto e somos responsáveis pelos projetos em arranque, ou seja, pelas peças novas para projetos desenvolvidos pela Bosch ou por clientes externos. Desde o início do projeto até ao fim de vida. O grupo que eu coordeno é responsável por todas as alterações nos produtos depois deles entrarem em SOP que é no início de produção, ou seja, todas as alterações a pedido dos fornecedores somos nós os responsáveis por essas alterações.

JPR – Tem conhecimento do programa Interface, parte do Plano Nacional de Reformas do governo?

ED – Tenho sim. Já vi alguma informação da Bosch e em relação a isso e sei que fazemos parte desse projeto. Não tenho muitos detalhes, no entanto. Eu pertença à organização de compras, Corporate Purchasing, na Bosch, que é uma organização global para toda a área Automotiva. Diretamente não trabalhamos com esse programa, fomos obviamente ao nosso portfólio de fornecedores que estão distribuídos de acordo com determinados critérios.

JPR – Quais são as principais vantagens para a Bosch Braga de dispor de um clube de fornecedores?

ED – É um bocadinho como eu lhe expliquei. A nossa área de compras é a área em que eu estou inserida, as compras dividem-se fundamentalmente em duas áreas: as diretas e as indiretas. Eu pertença à área das compras diretas para a indústria automóvel, e nós somos responsáveis por todas as peças que entram nos produtos que nós vendemos. As compras indiretas são todos os materiais auxiliares, quer sejam usados na produção, quer sejam usados nos escritórios. Como já lhe disse nós somos uma divisão cooperativa da Bosch, ou seja, somos transversais a todas as unidades de negócios da Bosch na área automotiva e são várias. Esta unidade fabril de Braga pertence à área da Bosch Car Multimedia, e é uma das fábricas dessa unidade de negócios. Mas nós trabalhamos transversalmente para todas as áreas de negócio. Sei que alguns dos fornecedores com quem nós trabalhamos em Portugal ou fazem parte desse clube ou estarão em fase de fazerem parte, mas a nossa área vai um bocadinho além disso, pois nós trabalhamos com fornecedores do mundo inteiro. Os fornecedores portugueses com que trabalhamos são especializados em determinados tipos de materiais, nomeadamente plásticos ou metais, que são os principais fornecedores que temos em Portugal, mas a nossa produção usa muitos tipos de materiais diferentes que são procurados no mundo inteiro, principalmente Ásia, Europa, mas é uma globalização dos fornecedores, não temos um foco em Portugal. Temos um foco em alguns tipos de materiais, temos este conceito de Local to Local, ou seja, em fornecedores que faz sentido e existe essa tecnologia, essa especialização em Portugal, usamos esses fornecedores que estão localizados perto da nossa fábrica. Mas isso é um dos critérios, na nomeação de um fornecedor existem vários e não é o critério, se calhar, que acaba por ter mais preponderância, existem vários como o fator do custo, da qualidade, da capacidade técnica, ou da capacidade de gestão de projetos do fornecedor, das condições financeiras que o fornecedor tem. Existe uma data de critérios que levam um fornecedor a fazer parte do clube de fornecedores da Bosch, mas num âmbito mais abrangente, a parte do nosso portfólio de fornecedores, até ser nomeado.

JPR – Acha que a existência deste clube de fornecedores é benéfica para a Bosch, até mesmo para garantir os melhores fornecedores?

ED – Acho que é sempre uma vantagem. Não vejo desvantagem nisso, até porque nós evoluímos em termos de tecnologias, há fornecedores que nós não assumiríamos que seriam sequer nossos fornecedores, e com o desenvolvimento dos produtos, com diferentes segmentos de produtos que estamos a ter também temos necessidades de fornecedores novos que não faziam tipicamente parte da nossa cadeia de fornecedores no passado, por isso sim, é sempre uma vantagem.

JPR – E acha importante, do ponto de vista da Bosch, a criação de laços com pequenas e médias empresas locais?

ED – Nós temos alguns fornecedores que são fornecedores desta zona, desta região. Já eram fornecedores nossos no passado, e continuam a sê-lo. A Bosch preocupa-se sempre muito a desenvolver os seus fornecedores e que eles tenham as melhores condições para continuarem a fazer parte do portfólio de fornecedores. Investimos nisso, investimos recursos em que o fornecedor se desenvolva, que tenha os melhores sistemas de gestão, os melhores sistemas de qualidade, damos esse apoio do lado das compras, aliás temos grupos especializados nesse apoio aos fornecedores.

JPR – Acha importante para uma pequena ou média empresa estar integrada no clube de fornecedores da Bosch?

ED – Eles têm a vantagem de crescer, de estarem associados a uma empresa multinacional que tem tido nos últimos anos um crescimento muito grande, estarem ligados a uma empresa como a nossa tem vantagens nesse sentido, ou seja, o seu crescimento acabará também por acompanhar o nosso crescimento numa escala de negócios diferente, mas sim. Nós crescendo, o fornecedor estando ligado a nós também cresce.

JPR – E acha que pode fomentar a internacionalização dessas empresas, estar neste clube de fornecedores?

ED – A organização das compras é transversal. Se um fornecedor fizer parte do nosso portfólio de fornecedor, mesmo que ele seja um fornecedor português, ele não está visível só para as fábricas que estão localizadas em Portugal, ele está visível para a organização inteira, para uma fábrica que esteja na Alemanha, na França, em Itália. E pode ganhar projetos para fábricas dessas zonas, pode ganhar projetos para áreas completamente diferentes da Bosch em que ele não tinha negócio no passado. Com esta centralização das compras, e este dimensionamento a nível de toda a área da automotiva, fornecedores que tipicamente no passado só eram visíveis para a nossa fábrica, e só eram fornecedores da fábrica de Braga, tomaram-se também fornecedores internacionais para outras fábricas da Bosch, sim. Além do mais, trabalhar com a Bosch dá logo um carimbo de qualidade enorme, e pode abrir portas até com outras empresas. Muitos dos nossos fornecedores têm projetos para concorrentes da Bosch, o que é perfeitamente normal.

JPR – Quem é que está encarregue da gestão deste clube de fornecedores?

ED – Não lhe sei responder a essa questão. O clube de fornecedores, a ideia que eu tenho é que é uma atividade mais local da Bosch em Portugal, e das diferentes áreas de produção da Bosch em Portugal, que pertencem a divisões dentro da Bosch e mesmo de áreas de negócio diferentes, pode englobar a área automóvel, ou seja, a fábrica de Ovar e de Aveiro já pertencem a outra área da Bosch, que são completamente diferentes e que também têm compras diferentes. Mesmo as compras diretas, material produtivo, estão separadas nesse sentido. Eu não tenho muitos detalhes sobre este clube de fornecedores, posso falar sobre a forma como as compras globalmente estão organizadas, mas este clube em detalhe a ideia que eu tenho é que é uma atividade local portuguesa da Bosch em Portugal com o governo e com as universidades.

JPR – Na sua opinião, acha que um departamento dedicado exclusivamente à gestão deste clube de fornecedores seria benéfico para a Bosch?

ED – Vai depender sempre muitos dos objetivos a que se vão propor, de qual é o objetivo desse departamento. É tomar esses fornecedores mais visíveis, mais atrativos, dá-los a conhecer às diferentes fábricas da Bosch em Portugal? Nesse sentido diria que sim, até porque como disse eu não tenho muita informação em relação a isso, e também acho que é um bocadinho transversal ao resto da organização. Eu sei que existe porque já li, porque já vi, e porque internamente houve essa passagem de informação, mas não tenho noção que atividades é que estão a ser desenvolvidas, ou como está a ser o desenvolvido esse clube de fornecedores, ou quem é que está na liderança.

JPR – Considera que a gestão deste clube de fornecedores, deveria estar ao cargo de um gestor interno da Bosch ou de uma terceira entidade, especializada na gestão de redes de fornecedores?

ED – Considero que devia haver alguém que tivesse algum tipo de responsabilidade por isso, até porque se existir essa ligação direta com alguém de dentro da Bosch, comunicação e todos os contactos fluem de outra forma.

JPR – Considera que o nível de envolvimento deste gestor deve ser elevado ou deve ser baixo? A nível de contacto com os fornecedores, especialmente. A Bosch faz pressão sobre os fornecedores quando não conseguem, por exemplo, cumprir com uma encomenda?

ED – Existem vários cenários e várias estipulações. Nós somos uma organização grande, e temos processos, temos um desses clubes. Agora depende muito em que fase é que estamos, temos um processo que é um processo de escalamento das situações que são mais críticas, em situações ainda mais críticas. Existem task forces para lidar com determinado problema, quer seja um problema de fornecimento, ou de qualidade, entre outros. Isso está definido e nós temos essa separação, que é muito clara, do poder, entre o que é o poder das compras, e de uma área mais técnica, que é a área em que eu estou, ou numa área mais comercial, que são os meus colegas, que são os compradores comerciais, ou seja, quem tem todos os contactos em termos de preço, de contratos, que são também responsáveis por seguir estes temas. A logística é responsável por garantir que as entregas são feitas de acordo com o que está estipulado. Às vezes esse poder da logística é limitado em determinado momento, e o processo diz que eles têm que passar para o nível seguinte, escalar esse assunto e o assunto é escalado aos colegas que são comerciais e que têm outro poder sobre os fornecedores, mas sim, existe um processo e isso é feito.

JPR – Considera que uma empresa tem que alargar o seu leque de fornecedores à medida que cresce, ou acha que é possível que a empresa cresça mantendo o mesmo número de fornecedores?

ED – O nosso volume de negócios com fornecedores, 80% está concentrado em poucos fornecedores, ou seja, a Bosch tem muitos fornecedores, mas não quer dizer que esses muitos fornecedores forneçam muita coisa. Nós temos cada vez mais que

caminhar no sentido contrário, caminhamos em criar parcerias e sinergias com os fornecedores, e ter fornecedores que sejam realmente os nossos fornecedores preferenciais, aqueles com quem nós queremos trabalhar. Esses acabam por ser um grupo bastante limitado. Até porque gerir um fornecedor tem custos e temos sempre que ver quais são as vantagens de introduzir mais um fornecedor dentro da nossa cadeia.

JPR - E acha importante ter mais do que um fornecedor para cada tipo de matéria-prima?

ED - Isso é um dos nossos requisitos: sempre que possível não depender unicamente de um single source, como nós chamamos, ou seja, ter no mínimo dois fornecedores que sejam capazes de produzir determinado material. Estar dependente de um fornecedor tem vários riscos. Não só o risco de fornecimento, mas tudo o resto que está inerente. Uma das nossas prioridades, nas compras na área técnica é garantir que existe mais do que um fornecedor que é capaz de entregar determinada peça. Não quer dizer que depois tenhamos mais do que um fornecedor a produzir ou a entregar-nos essa peça, mas temos que assegurar que existe mercado e que existem fornecedores no mercado suficientes para não criarmos uma dependência excessiva num determinado fornecedor.

JPR - Considera importante para a Bosch o crescimento dos seus fornecedores, à medida que a própria Bosch cresce? Vê vantagens em ter relações duradouras com esses fornecedores?

ED - Claro. Primeiro, a maior parte dos nossos projetos são projetos, quando arranca tem uma duração de 6 ou 7 anos, ou seja, essa garantia de longevidade já existe, e existe em todo o período de pós-venda que nós temos que garantir os nossos clientes, que dura uns 15 ou 18 anos. As relações que mantemos com os nossos fornecedores são de grande longevidade, pois os projetos também assim o exigem. A maior parte dos fornecedores com quem nós trabalhamos, trabalhamos no projeto A num ano, no projeto B no ano seguinte, se calhar no B e no C no mesmo ano, ou seja, são fornecedores com quem nós temos uma relação a maioria deles de muitos anos. Um fornecedor para ser um fornecedor da Bosch tem que cumprir muitos requisitos, ou seja, não é num mês que ele é integrado na Bosch, demora muito tempo a integrar-se. Existem muitos processos para serem cumpridos e muitos passos a serem dados, por isso manter esta relação é uma coisa natural. É uma consequência do negócio.

JPR - De que modo é que a Bosch faz a triagem e a seleção dos fornecedores?

ED - Contam muitos fatores. Primeiro, para ser fornecedor da Bosch existem muitos critérios que têm que ser cumpridos. Existem auditorias que o fornecedor tem que passar, e só depois é que ele é integrado. O próprio fornecedor tem que ter determinadas certificações, regra geral a nível de ATF e ISO, todas as certificações e formações que sejam automotivo, e claro, todas as certificações ambientais. Fazemos avaliações também a nível de legalidade, da forma como a empresa trata os seus colaboradores, e sobre qual é o seu tipo de conduta. A condição financeira também é auditada e averiguamos também se é líder ou não em determinado mercado. Mas o ponto mais base é mesmo a certificação do fornecedor.

JPR - Que importância dá às relações interorganizacionais neste tipo de parcerias?

ED - As compras, a que eu faço parte, são compras técnicas, ou seja, nós temos uma relação muito intensa com os fornecedores. Discutimos todos os aspetos relacionados com peças novas, somos responsáveis por gerir um projeto de um fornecedor desde o início até a peça estar aprovada e estar em série. Existe uma grande colaboração, uma grande comunicação com os fornecedores. Temos que ter reuniões no mínimo semanais, de seguimento. Tem que existir este conceito de parceria com o fornecedor, ou seja, ver o fornecedor como um companheiro naquele projeto, que nos vai ajudar a ter a melhor peça para aquele projeto. Isso acaba por fazer parte de toda a nossa estrutura, da nossa organização. É fundamental as relações com o fornecedor, ou seja, nós trabalhamos em conjunto com o fornecedor.

JPR - E quais são os principais pontos de contacto com eles?

ED - Principalmente são reuniões de trabalho. Fazemos muitas reuniões. Como somos uma organização global, tanto podemos estar a falar de um fornecedor que está aqui ao nosso lado, em Braga, como pode ser um fornecedor que está na Hungria, na Alemanha, na China, e assim o tipo de relação vai ser diferente consoante a proximidade, ou não, desse fornecedor. Um fornecedor que está mais próximo de nós, nós temos essa possibilidade de o ir visitar, de ir à fábrica dele, de conhecer todo o processo, as máquinas e os colaboradores que fazem parte da empresa. Existe também o contrário, ou seja, eles são convidados também a vir cá e muitas vezes vêm cá e têm reuniões com os nossos colegas da engenharia e das outras áreas da fábrica. Um fornecedor que esteja na China, fica mais complicado, mas temos colegas que fazem parte da organização e que estão localizados próximos desses fornecedores. Em caso de necessidade, de uma reunião essencial eles assumem esse papel por nós, eles vão ao fornecedor e tratam do que nós precisaríamos que fosse tratado. Mas sim, existe essa parceria, e sempre que possível é muito mais fácil se nós conhecermos as pessoas, se associarmos uma cara a um nome e não só por telefone, ou pelo e-mail. Em Portugal tentamos sempre fomentar isso, sempre que possível. A maior parte dos nossos fornecedores em Portugal estão a duas horas de distância, no máximo, de Braga. Estamos a falar em ir a Leiria, temos poucos fornecedores abaixo de Leiria, se calhar um ou dois, e não são os mais relevantes em termos de negócio. Todos os outros estão concentrados neste raio de 200 e tal quilómetros, por isso são duas horas de caminho, é um dia em que temos oportunidade de ir à casa dos fornecedores, de estar lá com eles, de falar pessoalmente

dos assuntos que achamos pertinente e regra geral, com outra facilidade quando estamos cara-a-cara, quando existe essa possibilidade. Para nós também tem a vantagem de conhecer as instalações do fornecedor, ficamos a conhecer os processos deles, conhecemos as outras pessoas com quem vamos trabalhar no projeto, nunca é só uma pessoa, são várias de diferentes áreas. O fornecedor também tem toda a liberdade de ligar, de mandar um mail, de marcar uma visita, aliás isso acontece com muita frequência, e nós tentamos sempre arranjar uma hora ou duas ou até mais, pode ser um dia inteiro, para estar com eles e ter essa proximidade.

JPR – Culturalmente, aqui em Portugal, é muito valorizado o contacto cara-a-cara a nível negocial. Se calhar noutros países esse contacto não é tão valorizado.

ED – Eu acho que hoje em dia estamos a mudar essa mentalidade. Eu trabalho com colegas, maior parte dos meus colegas são de outros países, por isso temos esta ligação mundial, global. Culturalmente se calhar nós valorizamos mais um bocadinho, mas eu acho que isto é uma necessidade de quase toda a gente, mesmo a forma como depois as relações se desenvolvem a partir do momento em que as pessoas se conhecem e tiveram tempo para se sentar um bocadinho, tomar um café, e falar de outras coisas sem ser trabalho, falar dos hobbies, da família, dos cães, dos gatos, do que quer que seja, a relação evolui para outro nível e a cooperação, a forma de trabalhar acaba por fluir de uma forma muito mais fácil. Não só com fornecedores, mesmo com os colegas, nós temos muitos departamentos, muitos departamentos são externos e esta proximidade também é importante quando estamos a falar internamente.

JPR – Na presença de uma boa relação com um fornecedor que de repente é interrompida, devido a uma transgressão ou a um incumprimento de qualquer uma das partes, o que é que pode ser feito de modo a reatar a relação e a restaurar os níveis de confiança e de cooperação?

ED – Para uma boa relação com um fornecedor ser interrompida, regra geral, tem que haver um motivo muito forte, muito grande e muito grave. Não é uma coisa que aconteça com muita frequência, mas a partir do momento em que um fornecedor para nós deixa de ser considerado um fornecedor preferencial e nós não temos autorização, entre aspas, para trabalhar com ele, naturalmente as relações vão-se diluindo, porque se não há projetos novos com ele, se os projetos que ainda ficam são projetos que já estão em produção e o normal do dia-a-dia, a relação obviamente vai estagnar e não vai evoluir muito mais. Isso são situações pontuais.

JPR – Considera importante a partilha de informação neste tipo de parcerias? E quais são os meios mais eficazes de partilha de informação, para a Bosch, com os seus fornecedores?

ED – A partilha de informação com os fornecedores obedece também a alguns critérios, maior parte deles relacionados com a confidencialidade. Há muita informação que é partilhada entre as compras e o fornecedor que obedece a critérios de confidencialidade. Como obedece a critérios de confidencialidade também tem que seguir por meios seguros. Estou-me a lembrar de partilhar desenhos 2D e 3D, temos que fazer de uma forma segura, não vamos mandar esses desenhos por e-mail, temos sistemas para o fazer.

JPR – O que é que distingue para a Bosch informação sensível de informação não sensível?

ED – Tudo o que num projeto possa causar um dano irreparável para o mesmo, é uma informação sensível. Um desenho 2D ou 3D que é propriedade da Bosch é uma informação sensível, porque se for partilhado com o nosso concorrente eles ficam a conhecer o nosso projeto em detalhe. O preço da peça é uma informação sensível, o custo de determinada ferramenta também. Tudo o que tenha um impacto que possa ser prejudicial e faça a Bosch perder dinheiro, ou o fornecedor, é informação sensível. Estamos a falar de especificações de uma peça, como os desenhos, as normas que a peça tem que obedecer, tudo isso. Volume de um projeto, dos passos em relação ao projeto, quantas peças vamos comprar por ano, ou ao longo da vida do projeto. Estamos a falar também dos custos associados, a estrutura de custos de um fornecedor, isso é uma informação sensível e tem que ser tratada com cuidado, e são transmitidos através de meios seguros.

JPR – A Bosch Braga já foi vítima de vazamento de informação sensível?

ED – Que eu tenha conhecimento não. Em termos de ataques informáticos toda a Bosch está a ser atacada todos os dias, e há ataques que são bem-sucedidos e temos perdas financeiras com algum impacto. Não sei quantificar isso, nem sei em detalhe se isso aconteceu na Bosch de Braga ou não. A parte do departamento onde eu estou inserida sei que não sofreu nunca.

JPR – E quais é que seriam os melhores métodos para impedir que isso acontecesse?

ED – As pessoas terem noção do que é que é um dado sensível ou não, o que é que é uma informação que tem que ser tratada com mais cuidado ou não, e isso nós temos cada vez mais colaboradores novos na empresa, e existe uma formação de integração, e um dos tópicos é esse. Como é que nós classificamos a informação dentro da Bosch, em termos de confidencialidade, de disponibilidade, se é informação sensível ou não. Agora passa depois também muito por cada departamento instituir dentro do seu departamento que documentos é que têm que obedecer a cada categoria de gestão dessa informação. E obviamente quando estamos a falar na comunicação com o fornecedor passa muito por não fugir ao processo e não usar canais que não são canais

seguros de comunicação, e um canal seguro de comunicação são os sistemas que nós temos para transmitir essa informação, que não é o e-mail, nem o telefone.

JPR – Para terminar, qual considera ser a relação entre as relações interorganizacionais e a partilha de informação?

ED – Considero que a partilha de informação é fundamental, e é o caminho que as organizações têm que seguir no futuro, ou seja, que nós temos que sair muito das fronteiras, do nosso trabalho e dos nossos departamentos e partilhar o que sabemos, como fazemos, com os outros. Ou seja, temos que mostrar o que é que nós fazemos, como é que o fazemos, para ajudar. Não é esconder informação, muito pelo contrário. Obviamente que há informação e há informação, e aquela que pode ser partilhada faz todo o sentido que o seja, e faz todo o sentido estar disponível para quem a queira consultar na Bosch. Nós estamos na era do conhecimento, todos os dias as coisas estão a mudar e não faz sentido eu guardar tudo no meu caderninho, porque eu é que sei, eu é que tenho esta informação, muito pelo contrário. Cada vez mais, o caminho que temos que percorrer e se as organizações querem evoluir, e o mundo é muito dinâmico, muito volátil hoje em dia, nós temos que estar abertos e temos que ter uma mentalidade muito mais da partilha, quer seja a partilha de informação, de tudo o resto. Temos que ter noção que o nosso espaço já não é limitado ao espaço do nosso departamento ou do nosso trabalho, mas que as fronteiras cada vez batem mais e que trabalhar em conjunto, em cooperação, com respeito, com empatia com o outro, torna tudo muito mais fácil, e as organizações desenvolvem-se muito mais rapidamente assim, crescem muito mais se tivermos este tipo de abertura.

JPR – Muito obrigado!

#### Entrevista Jorge Pimenta - Labina

JPR – Boa tarde. Por favor comece por se apresentar.

JP – Boa tarde. Eu sou o Jorge Pimenta, sou administrador da empresa Labina. A Labina é uma sociedade com dois sócios, dois irmãos. E eu tenho a área de vendas (comercial) e a área de técnica. A minha formação é técnica, em engenharia mecânica. A Labina é uma empresa com 50 anos, fez este ano já e é uma empresa dedicada à fundição injetada de alumínio. 75% da nossa produção em 2017 foi para o mercado automóvel. A Labina diferencia-se hoje por estar inserida no mercado eletrónico que tem exigências que não eram as exigências normais para os fundidores, que é a limpeza das peças e hoje é uma empresa que está vocacionada essencialmente para isso. Oferecemos um serviço diferenciado por termos já as condições criadas para vender peças com o rigor de limpeza que não era normal para a fundição injetada. Temos essa mais valia. É uma empresa que está tecnologicamente no topo, temos a tecnologia que existe hoje mais avançada na área da fundição e crescemos com os nossos clientes neste momento que estão a crescer em Portugal também, como a Bosch e como outros. E a Bosch em si também porque nós estamos do outro lado da estrada da Bosch, e isso é uma mais valia para a Labina e para a Bosch.

JPR – E há quanto tempo é que são fornecedores da Bosch?

JP – Somos fornecedores da Bosch há cerca de sete ou oito anos, penso que desde 2010 ou 2011.

JPR – Está familiarizado com o programa Interface, parte do Plano Nacional de Reformas do governo?

JP – Não, não estou.

JPR – O Plano Nacional de Reformas do governo, fez nascer o programa Interface, com o objetivo de integrar PME portuguesas em cadeias de valor internacional. Uma das iniciativas foi a criação do Clube de Fomecedores, iniciativa em que a Bosch participa, aliando pequenas e médias empresas nacionais a multinacionais que vêm para cá e abrem filiais cá. Assim damos oportunidade a estas PME de crescer e possivelmente iniciar ou desenvolver o seu processo de internacionalização. Tendo em conta que se encontra na rede de fornecedores da Bosch e no próprio clube, quando foi abordado para tal o que é que achou? Que oportunidades é que viu?

JP – Acho sempre interessante, à partida. Acho interessante estar num programa que está a ser liderado por um cliente. É sempre interessante para nós fornecedores estamos nessa cadeia, melhor do que estamos sós. Não é um programa que me obrigue a fazer só coisas para a Bosch, mas para mim foi interessante. E consigo ir mostrar em conversas preliminares, perceber aquilo também que a Bosch procura e para percebermos se é interessante para nós e sendo interessante para nós se vamos à busca disso, se vamos ao encontro do que eles procuram. Nós desde a primeira hora dissemos que sim, a Labina era uma empresa que concorre muito pouco aos fundos comunitários, muito pouco para não dizer nunca, porque o último fundo comunitário a que concorreu que eu me lembre foi de PED e foi um fundo em 1993, portanto já faz 25 anos. Investe com os fundos próprios, capitais próprios. Desta vez estivemos interessados porque queremos ir para outro nível, queremos dar o salto, não para a parte produtiva que é aquilo em que nós normalmente investimos, mas para a parte não produtiva diretamente não produtiva porque tudo tem que ser produtivo, mas diretamente não produtiva, parte de controle, parte de análise, parte de investigação que é aquilo que nós agora vamos investir e estamos a investir. E queríamos investir sempre também.

JPR – E que vantagens é que trouxe à Labina esta participação na rede de fornecedores da Bosch, mais concretamente?

JP – Neste momento, a meu ver, a maior vantagem foi a seleção de quem é que vai estar a colaborar connosco. Não tivemos nós que ter a ideia, depois da ideia ir ao mercado, não. Neste momento foi um pouco ao contrário, as entidades que vão fazer os projetos já estavam e tiveram logo connosco e nós a isso demos a nossa ideia do que queríamos e começamos logo a trabalhar e isso foi uma grande vantagem para nós, ou está a ser ainda. Neste momento não está a ser, porque ainda está tudo muito cru, esperemos que venha a ser uma grande vantagem.

JPR – E acha que para a Bosch também é vantajoso trabalhar com PME locais?

JP – Muito. Isto é mesmo um projeto win-win porque não é só a Labina estar perto da Bosch, é a Bosch estar perto da Labina também. Essencialmente porque pensamos que vamos trabalhar sem problemas é utópico e se sabemos que vamos ter algum tipo de problema do dia-a-dia da produção, é sempre muito melhor estarmos lado a lado, se pudermos isso é ótimo. O ótimo era eu estar no mesmo pavilhão da Bosch, isso era ótimo para todos. Não estou, mas estou a metros, estou a 500 metros, portanto se houver um problema eu faço resposta imediata com a minha presença. Resposta todos podemos dar na hora, com presença que é importante, o face-to-face, hoje é muito importante, ou é muito facilitador, mais do que importante é facilitador para nós resolvermos os problemas. E quanto menos tempo que percamos com os problemas a resolvê-los mais tempo temos para o resto. O mais importante é fazermos peças boas e o nosso cliente estar contente com as peças e ele ao mesmo tempo fazer peças boas e cada vez mais, para nós também fazemos mais. Aí é que temos que gastar o nosso tempo.

JPR – E acha que este projeto pode facilitar a internacionalização das PME que estão envolvidas nele?

JP – Difícil resposta para mim, porque nós estamos internacionalizados. Somos uma empresa exportadora há muitos anos, há mais de 25 anos, e mesmo para a Bosch já vendemos para outros departamentos e outras empresas. Vêm aí negócios para a Bosch na Polónia, vendo para a Bosch para a Alemanha, ganhei um negócio com a Bosch na Malásia, na Bosch para a China. Será que depois poderei entrar noutra tipo de mercado, noutra tipo de peças com mais valor acrescentado na Bosch? Se calhar, sim.

JPR – Quem é que trata da comunicação com a Bosch? Quem é que trata da participação da Labina no clube de fornecedores?

JP – Neste momento somos nós os dois, das vendas, eu e o meu irmão. Nesta fase, que estamos numa fase preliminar.

JPR – Acha que para a Bosch seria interessante a criação de um departamento dedicado exclusivamente a gerir este clube de fornecedores?

JP – Sim, muito. Penso que seria muito importante que a Bosch tivesse a ligação e continuasse sempre a puxar as pontas todas que às vezes estão soltas.

JPR – Por vezes as empresas optam por convocar uma terceira entidade especializada para gerir as suas redes de fornecedores. Acha que a Bosch devia deixar um gestor interno gerir o seu clube de fornecedores, ou acha que devia deixar isto nas mãos de uma terceira entidade?

JP – Na minha opinião deve ser um gestor interno. Há muita informação privilegiada que nós podemos ter ou discutir com o nosso fornecedor, ou o nosso cliente, porque existe uma relação com eles já, porque existe um acordo de confidencialidade com ele já, mas mais do que um acordo de confidencialidade é uma relação. Porque um acordo de confidencialidade fazemos sempre com toda a gente mas por vezes desconfiamos, enquanto que quando eu estou a falar com um cliente tipo Bosch eu sei que se perceber que há alguma fuga consigo agir perfeitamente porque a minha relação com eles vai continuar enquanto que com alguém externo eu não percebo bem até onde vão ser as coisas porque esse alguém externo quando isto acabar não sei o que vai fazer. Enquanto que eu tiver alguém da parte da Bosch sei que teoricamente, ou garantidamente pensando melhor, as coisas ficam ali e não saem dali. Isso é importante para nós, e muito.

JPR – Considera que uma empresa tende a ter um maior leque de fornecedores à medida que cresce? Ou acha que é possível aumentar a dimensão da empresa e manter o mesmo número de fornecedores?

JP – Depende muito de como for o aumento. Se o aumento for por mais quantidades do mesmo artigo, não precisa. Se o aumento for diversificado aí penso que é vantajoso. A minha capacidade é de fazer 5000 peças e passei a fazer 10000 peças, aí penso que não há, nos dias de hoje, essa necessidade. Agora temos uma grande vantagem de estarmos cá, em relação a estar na Ásia. A Bosch Braga se comprar na Ásia se calhar tem que ter dois fornecedores porque se houver um problema na Ásia demora dias a chegar cá, já não preciso de dizer dias, basta dizer horas, que horas neste negócio é muito dinheiro.

JPR – E no que toca a clientes? Acha que seria possível aumentar a dimensão de uma empresa e manter o mesmo número de clientes?

JP – Não. Quer dizer, é possível, mas não é desejável. Nós temos um limite nosso a 25% por cliente e não temos nenhum com isso, não atingimos nenhum desses limites. Nós estamos a aumentar todos os anos a dois dígitos, mas já aumentamos com todos. Por exemplo nós este ano vamos aumentar 20% e o nosso cliente maior vai manter a mesma quota, porque vamos aumentar não com ele.

JPR – Acha que para uma empresa é importante ter mais do que um fornecedor para cada matéria-prima?

JP – Para a matéria-prima acho sim. Para matérias-primas temos fornecedores preferenciais, fornecedores secundários. Compramos aos preferenciais, e quando há algum problema vamos aos secundários. Mas temos sempre mais do que um.

JPR – Acha importante para a sua empresa o crescimento dos seus fornecedores? Acha importante que o crescimento da Labina seja acompanhado por um crescimento dos fornecedores? Vê vantagens em manter relações de longo-prazo com os seus fornecedores?

JP – Claro. Parte a parte, tanto com os fornecedores, como com os clientes. Uma vantagem importante é a confiança, porque se eu estou com um cliente ou com um fornecedor há 20 anos é porque não é só porque tem bom preço, isso não chega. É porque tem bom preço, porque é competitivo e porque tem confiança nas entregas, na qualidade, no relacionamento, com uma confiança comercial, isso é muito importante. Se nós quiséssemos hoje, e na matéria-prima que é um bem que eu compro no mercado, não é específico para mim, todos os meses conseguíamos matérias-primas mais baratas, possivelmente, sempre a trocar de fornecedor. Mas não estávamos bem de certeza. Não íamos ter sucesso porque ia chegar a uma altura que isto ia romper.

JPR – Os seus fornecedores costumam ter dificuldades em cumprir com as encomendas?

JP – Hoje sim, nos últimos três anos sim. A crise anterior levou a uma coisa para nós diferente, os stocks. Hoje ninguém tem stocks. Os nossos fornecedores também não têm stocks, os fornecedores de máquinas que nunca atrasaram hoje atrasam. Portanto ninguém tem stocks. Agora está a melhorar, mas nos últimos três anos tivemos situações que nunca tínhamos tido na nossa vida, de atrasos de fornecedores que nunca tínhamos tido.

JPR – Existe pressão sobre eles?

JP – Diária. Com visitas, telefonemas, mails, quase diariamente.

JPR – De que modo é que é feita a triagem e a seleção dos fornecedores, quais são os fatores que pesam no momento de escolher um fornecedor?

JP – Não há um fator único. Temos três fatores importantes todos nós. Preço, qualidade e prazo de entrega. São três fatores que hoje não diferenciam porque quem não tiver um destes fatores é rejeitado automaticamente. Quem não me cumprir com o prazo, não me de qualidade e não me der um preço competitivo, não vende. Não vende na Labina, nem em lado nenhum. Eu não vendo à Bosch, nem a lado nenhum, se não for assim.

JPR – E de que forma é que vocês conseguem garantir que essas qualidades estão lá? Vocês fazem visitas às fábricas?

JP – Sim. E fazemos auditorias e temos laboratórios internamente para controlar o que compramos. Para certificar o que compramos.

JPR – Falando aqui da Labina em concreto, o que é que trouxe à Labina pertencer ao clube de fornecedores Bosch? O que trouxe de benéfico?

JP – O que trouxe de benéfico o clube de fornecedores neste momento nada, estamos numa fase embrionária ainda. Ao trabalhar com a Bosch, ganhamos todos, crescemos mais, crescemos com a Bosch e com outros fornecedores do mercado automóvel. Perdemos horas, porque é pela exigência deles, e sono. Mas ganhamos muito com eles. É um mercado das multinacionais, falando da Bosch, e as multinacionais mexem muito com o mercado. Se queremos crescer, temos que crescer com eles. Não podemos crescer de outra maneira.

JPR – Disse que sempre foram uma empresa exportadora, ou seja, até este momento estar inserido no clube de fornecedores não trouxe grande diferença. Mas acha que no futuro isto pode acontecer? Até disse que já trabalhou com diferentes departamentos da Bosch com outros países. Acha que pertencer ao clube de fornecedores pode alargar os horizontes da Labina?

JP – Não sei. Não sei qual é o trabalho da Bosch dentro da sua organização. Era bom que acontecesse. Era bom que a Bosch Braga, e a Bosch Portugal, desse e se calhar já o faz, mas eu não sei, divulgasse estes fornecedores e do que estão a fazer junto da sua comunidade, isso era bom dentro dos compradores. Sabe que a Bosch compradores que é quem me põe as encomendas aqui iniciais, não estão em Braga nem em Portugal. Mesmo que seja a peça para Braga não é Braga que ma compra. Não é com Braga que eu negoceio. Não é Braga que me manda inicialmente os desenhos, é a Alemanha. Não sei se a Bosch Braga está a fazer isso, se está a divulgar, penso que sim. Eu espero que sim. Que divulgue junto da sua organização o clube que está a desenvolver e com as tecnologias que está a desenvolver.

JPR – Sim, porque eu já fiz várias entrevistas na Bosch Braga, parte do meu estudo, e aquilo que eu entendi foi que, para já uma empresa que é fornecedora da Bosch tem logo um selo de qualidade enorme. E ao trabalhar com a Bosch aqui em Braga pode abrir as portas para trabalhar com a Bosch noutros departamentos e lugares.

JP – Sim, isso é. Eu não estou fornecedor Bosch Braga, eu sou fornecedor Bosch, na Polónia, na França, na Alemanha. É indiferente. Claro que sou mais competitivo para Braga, não há dúvidas. Eu privilegio a Bosch Braga, porque estou do outro lado da rua.



JPR – E neste tipo de parcerias que importância dá às relações interorganizacionais?

JP – É sempre importante, mesmo trabalhando com empresas. Mesmo trabalhando com multinacionais é sempre importante para as duas partes, e eu falo pela minha parte, ter um relacionamento com uma cara do outro lado. É sempre importante eu saber com quem estou a falar, quem está do outro lado saber com quem está a falar, e ter um relacionamento profissional com o outro lado é sempre importante e é sempre vantajoso para as duas partes, para a resolução de problemas.

JPR – E que práticas é que podem fomentar esse bom relacionamento?

JP – Nós temos para a próxima semana, por exemplo, a Bosch vai fazer um dia do fornecedor em Braga e convidou-nos e nós aceitamos e vamos estar na Bosch Braga com um stand pequeno a mostrar o que fazemos, o que fazemos para eles, como fazemos, também porque é importante que as pessoas que estão do outro lado, que pegam na nossa peça percebam que aquilo não é magia, não apareceu porque alguém se lembrou de noite, mas que aquilo tem trabalho, que há outras pessoas como eles deste lado também a fazer, que também falham como eles às vezes falham, e a tecnologia em si, porque nós estamos numa tecnologia interessante que nós produzimos, que nós pegamos numa matéria-prima em bruto e fazemos uma peça.

JPR – E acha que melhorar estas relações, tanto com os fornecedores como com os clientes, é benéfico para a sua empresa?

JP – Claro que sim. Vantagens cruciais, quando estamos com as pessoas no lado comercial, porque nos conhecem, porque nos conhecem a nossa empresa, porque percebem, mesmo com fornecedores é importante conhecerem-nos. Saberem quem somos, saberem qual é a nossa empresa, qual é a nossa dimensão, o que fazemos, como estamos organizados, é muito importante tanto para o fornecedor como para o cliente. Posso-lhe dizer que há três meses que ando a negociar com um fornecedor italiano sobre uma nova tecnologia que queremos introduzir em Braga, essencialmente para a Bosch, que vamos colocar num projeto do clube de fornecedores e nós fomos visitá-lo e a segunda parte foi ele vir cá. Nós dissemos que eles tinham que nos vir ver antes de fazeres a proposta ou o que quer que seja. Para eles verem como somos e quem somos, que é para perceberem quem somos e o que podemos. E a partir daí vão-nos fazer uma proposta. Eles vieram cá e foi muito vantajoso para as duas partes. Estive ali a concluir o negócio e vamos avançar com uma tecnologia muito interessantes e inovadora, que vamos introduzir aqui até ao final deste ano para essencialmente para as peças da Bosch.

JPR – E no passado já teve alguma relação, alguma boa relação que foi interrompida, em que houve problemas? Por qualquer problema, por uma transgressão?

JP – Sim, há sempre. Nós temos que relativizar as coisas também. Numa multinacional como a Bosch. Eu agora vou falar de uma maneira mais abstrata e não da Bosch em si, há sempre coisas que nós não gostamos, há sempre intervenientes que têm intervenções que nós não gostamos, há. E se calhar eles na mesma de nós, há sempre. Não somos todos perfeitos, há sempre. Temos é que ter a capacidade de saber ultrapassar isso.

JPR – E o que é que costumam fazer? Que métodos usam?

JP – Quando eu tenho pessoal aqui que percebo, pelos e-mails ou pela conversa, que as coisas estão a extravasar temos que atuar então ao nível superior para fazer travão para juntar as pessoas, para dizer “não é assim, temos que ir para a frente, não temos que andar umas pelas outras”.

JPR – E considera importante a partilha de informação numa relação destas?

JP – Não é fácil a partilha de informação. Nós temos relações privilegiadas com dois fundidores, mas é uma informação... temos mais partilha de informação por exemplo, com não concorrentes ou não competidores em termos da mesma tecnologia, isso temos. Há muitos anos. Nós, Labina, tem mesmo com empresas de Braga de outra área partilhamos muita informação, de pessoal, informação comercial, matérias-primas, onde, porque temos essa grande vantagem que não somos concorrentes.

JPR – E que meios de comunicação é que utilizam para a partilha de informação?

JP – Preferencialmente presencial.

JPR – O que é que distingue informação sensível de não sensível?

JP – É difícil hoje. Hoje é difícil de saber o que é informação não sensível. É muito difícil por isso partilhamos muito pouca informação, por essa razão. Porque nós hoje trabalhamos com empresas que são concorrentes, hoje temos peças em cima da mesa, temos papéis, portanto a partilha de informação nessa área é muito, muito filtrada. Porque hoje a informação quase toda ela é muito sensível. Nós começamos a trabalhar com peças que vão para o mercado dois anos depois, portanto quando estamos a trabalhar o concorrente do nosso cliente, não nosso, não pode saber que estamos a fazer isso.

JPR – Já foram vítimas de vazamento de informação sensível?

JP – Já, fomos há uns três anos. Entraram-nos num computador de projetos de moldes e violaram-nos a informação toda.

JPR – Com consequências muito graves?

JP – Muito graves.

JPR – Quais considera serem os melhores métodos para impedir que isso aconteça?

JP – A partir daí fizemos duas coisas. Chamamos os técnicos para nos dizerem o que havíamos de fazer. Criaram aí barreiras, firewalls, e várias coisas para que não se repetisse. E criamos metodologias de gravação. Hoje temos uma casa forte com servidores, criamos instalações novas, e temos servidores na nuvem e, portanto, temos cópias constantes em mais do que um sítio. Hoje a informação a perder é muito pouca.

JPR – Qual considera ser a relação entre uma boa relação interorganizacional e uma boa partilha de informação? Acha que uma facilita a outra?

JP – Não necessariamente. Todos nós temos que saber até onde vamos, até onde podemos ir. Acredito que possa existir esse perigo, acredito que possa existir esse perigo. Mas não deveria ser. Nós deveríamos saber até onde podemos ir.

JPR – Até para evitar situações que comprometam a empresa.

JP – Claro.

JPR – Muito obrigado!

#### Entrevista Daniel Martins – Mário Costa Martins

JPR – Boa tarde. Pode começar por se apresentar.

DM – O meu nome é Daniel Martins. Trabalho na empresa Mário Costa Martins há 20 anos. É uma empresa familiar, já com 121 anos. Eu faço parte da quarta geração. Sou licenciado em Negócios Internacionais pela Universidade do Minho. Estou aqui para fazer tudo o que seja necessário para a empresa crescer.

JPR – Tem conhecimento do programa interface, parte do plano nacional de reformas do governo?

DM – Não, sinceramente não.

JPR – É um programa que é promovido pelo governo que tem como objetivo integrar pequenas e médias empresas portuguesas em cadeias de valor internacionais. Uma das iniciativas deste programa é o clube de fornecedores, na qual a Bosch participa. O objetivo passa por receber subsidiárias de multinacionais no nosso país, e alocar fornecedores portugueses à sua produção, dando assim hipótese a estas PME de crescer, e também de se internacionalizar. Quais são as principais vantagens para a sua empresa de integrar um clube de fornecedores, principalmente tendo em conta que é o clube de fornecedores da Bosch?

DM – Logo à primeira vista, o que nos captou o interesse foi o próprio interesse da Bosch que é a maior multinacional e a maior fornecedora da indústria automóvel com quase 400 mil pessoas a nível mundial. Fomecemos a Bosch Braga com grande intensidade. Fomecemos outras unidades fora do país. Poderá existir outros produtos que neste momento ainda não estejamos a fornecer para outras fábricas da Bosch. Ao fornecer uma Bosch podemos sempre fornecer outro tipo de empresas. Acho que tem um grande potencial. Agora acho que o clube de fornecedores da Bosch nasceu, pelo menos na altura foi o que nos foi apresentado, a Bosch em Portugal penso que só tem menos de 10% dos fornecedores nacionais e queriam aumentar essa percentagem, foi o que nos foi dito, que fazia parte do programa. Vai ser vantajoso a nível nacional.

JPR – E acha também, importante do ponto de vista da Bosch a criação de laços com PME nacionais?

DM – Claro que sim. Primeiro porque eles estão cá implementados e estão a investir, o que significa que a Bosch está a apostar claramente, pelo menos aqui na fábrica de Braga, não tenho conhecimento das outras, mas na de Braga sei que estão a apostar muito forte, e faz todo o sentido ter parceiros locais, perto.

JPR – Acha que esta iniciativa pode facilitar a internacionalização destas pequenas e médias empresas portuguesas?

DM – Sim, claro. Porque muitas delas podem estar, tal como eu disse, pronto não é o nosso caso porque nós fomecemos outras empresas do grupo Bosch e outras empresas fora do país, mas há muitas empresas que fornecem diretamente só a Bosch Braga. Penso que dentro desta iniciativa pelo menos, já não digo ganhar um novo cliente, mas pelo menos fornecer as outras fábricas que a Bosch já tem lá fora, pode ser muito vantajoso.

JPR – Tendo em conta a rede de fornecedores da Bosch, quem é que está encarregue da gestão da vossa participação?

DM – Sou eu.

JPR – Considera que agora, do ponto de vista da multinacional, da Bosch, acha que para a Bosch seria vantajoso ter um departamento ou pelo menos um grupo de duas ou três ou mais pessoas que estivesse exclusivamente encarregue da gestão deste clube de fornecedores?

DM – Claro que sim. Esta iniciativa, eu até pensei que isso já existiria, porque esta iniciativa foi da Bosch e foi uma boa iniciativa. Com certeza que têm outros parceiros, claro, mas com certeza que faz todo o sentido, porque eles têm que saber em quem podem apostar e a eficácia do mesmo. Eu penso que ninguém melhor do que eles pode avaliar, até porque podem sair daqui potenciais fornecedores para eles. Um dos objetivos é esse.

JPR – Existem entidades que estão especializadas exclusivamente na gestão de redes de fornecedores. Considera que neste caso a Bosch devia optar por um gestor interno da Bosch para gerir este clube de fornecedores ou acha que deveria recorrer a uma terceira entidade externa?

DM – Eu acho que numa primeira fase podia fazer sentido, até porque eles não conhecem todos os possíveis fornecedores, recorrer a uma entidade externa, mas sempre com a supervisão deles, porque a decisão em último caso tem que ser sempre deles. Fornecer a indústria automóvel não é tão fácil como muita gente pensa, há muitas regras em termos de qualidade que têm que ser cumpridas, e há muitas empresas que podem ser potenciais fornecedores, mas podem não ter o mesmo pensamento como por exemplo a Bosch tem, com esses princípios de qualidade, etc. Faz sentido que a Bosch também tenha uma palavra a dizer. Sempre tendo em mente que não podem ocorrer fugas de informação acerca do processo, por isso é que faz sentido a Bosch optar apenas por esta terceira entidade numa fase muito inicial do programa.

JPR – Qual considera ser o nível de envolvimento adequado que um gestor deve ter num clube de fornecedores, ou seja, qual é que acha que deve ser o envolvimento com os fornecedores que este gestor deve ter? Acha que deve estar próximo dos fornecedores? Acha que deve dar espaço aos fornecedores?

DM – Eu acho que tem que estar próximo, claro que tem que dar espaço quando tem que dar, mas tem que estar próximo para saber o que se está a passar.

JPR – Acha que uma empresa tende a ter um maior leque de fornecedores à medida que cresce, ou acha consegue manter a mesma quantidade de fornecedores?

DM – Tende sempre a crescer, porque muitas vezes o crescimento pode passar por novos tipos de peças, que levam novos tipos de matérias-primas, novos processos, por isso o número de fornecedores tende a crescer também.

JPR – E a nível de clientes?

DM – Também. Nós temos crescido muito aqui em Braga com a Bosch, mas também crescemos com outros clientes, e no fundo o tipo de produtos que obtêm são parecidos com os que a Bosch recebe. Temos também ganho novos clientes, por exemplo, aqui em Viana e em Palmela, e outros em Braga, empresas nacionais e estrangeiras. Acho que novos clientes fazem sempre parte do crescimento. Até porque não queremos estar dependentes de um pequeno número de empresas. Isso não seria nada bom para nós.

JPR – Acha importante para uma empresa ter mais do que um fornecedor para cada matéria-prima e para cada produto?

DM – É obrigatório, porque muitas vezes, e já aconteceu, temos agendado com um fornecedor um determinado tipo de matéria-prima e depois acontece qualquer coisa. Ou o barco não chegou ao porto a tempo, acordo que não foi feito, e se não temos outras alternativas o nosso cliente final pode ficar em maus lençóis e depois já sabemos o que acontece, paragem de linhas, o componente não é inserido no carro e é sempre um problema grande.

JPR – Considera importante para a MCM o crescimento dos seus fornecedores? Acha que o crescimento da vossa empresa deve ser acompanhado por um crescimento dos fornecedores?

DM – Tem que ser.

JPR – E vê vantagens em ter relações duradouras com esses fornecedores?

DM – Sim. A maior parte dos fornecedores que temos já temos ligações há muitos anos. Ao estarmos ligados há mais tempo existe uma maior confiança e sabemos que na eventualidade de um problema podemos contar com eles.

JPR – Os vossos fornecedores costumam ter dificuldade em cumprir com as encomendas?

DM – Algumas vezes, sim. Principalmente os de matérias-primas.

JPR – E é feita pressão pela vossa parte? E de que forma?

DM – Claro que sim. Procuramos que eles se responsabilizem por todos os custos associados que possam existir, tendo em conta o atraso da mercadoria a chegar aqui, mas também o atraso consequente até ao cliente a quem temos que entregar.

JPR – E isso está escrito?

DM – Sim, em contratos, tem que ser. Mas isso faz parte do nosso sistema não só da qualidade, como do sistema de gestão. Se eles forem certificados, e normalmente é uma exigência que sejam. Mas não quer dizer que ao dizermos isso eles aceitem. Já tivemos fornecedores que desistiram de nos fornecer pelas nossas exigências. Muitas vezes somos forçados a aceitar porque não temos grandes alternativas, e há mais dificuldade quando temos que importar de longe, primeiro para que substituam material é uma eternidade ou porque não se querem sujeitar a esses custos. Isso pode trazer-nos problemas, porque eles muitas vezes não se importam, e muitas vezes estamos a falar de produtos específicos que são só para nós. Se o nosso peso fosse muito grande era diferente.

JPR – E de que modo é que fazem a seleção dos fornecedores?

DM – Nós fazemos a seleção muito facilmente. Vemos quem é que tem os materiais que nós queremos, onde existem, porque às vezes há casos onde o que queremos só há em dois ou três fornecedores. Fazemos auditorias, à qualidade dos produtos, que têm que ser certificados, e não podem ser certificados sem ter qualidade. E que cumpram prazos, e que a qualidade das peças, as medidas, etc. Toda a parte que a gente pode avaliar nós avaliamos.

JPR - De que modo é que pertencer ao clube de fornecedores da Bosch é benéfico para vocês?

DM – Neste momento pertencemos ao clube de fornecedores porque somos fornecedores deles e fomos selecionados. Neste momento o futuro é que o pode dizer.

JPR – E acham que pertencer a este clube de fornecedores pode fomentar a vossa internacionalização?

DM – A nossa internacionalização é fomentada pela nossa disposição a fazê-la, porque por um lado podemos dizer que a nossa produção está tomada e o nosso crescimento é para satisfazer o aumento da procura dos nossos clientes internos. Damos preferência a clientes internos, pois dá para resolver os problemas mais facilmente do que na internacionalização, os problemas à distância vão aumentar custos e que depois vão-se refletir no custo geral da nossa competitividade. Estamos a conseguir novos clientes aqui em Portugal, temos a Bosch mas também temos clientes da mesma dimensão da Bosch. E depois temos outros clientes, tentamos sempre conquistar mais clientes de modo também a diminuir a nossa dependência. Voltando ao assunto, pertencer ao clube de fornecedores da Bosch é sem dúvida prestigioso, mas não sabemos o que vai acontecer, tudo depende do que vamos desenvolver e os projetos que possamos fazer parte no futuro, de modo a aumentar as nossas vendas, isso é que nos pode trazer benefícios com a Bosch. Além disso, pertencer a este clube abre-nos sempre a porta para trabalharmos com outras subsidiárias da Bosch, porque nós somos fornecedores Bosch, e esta iniciativa vai-nos ajudar nesse aspeto. Aparecemos nos dados das compras, estamos aprovados para um certo tipo de peças e qualquer grupo que procure um fornecedor com as nossas características, como já estamos aprovados, contacta-nos. Aliás, já trabalhamos com a Bosch em países como a China, a Malásia e a Hungria, tudo isto vindo do nosso trabalho com a Bosch aqui em Braga.

JPR – Que importância é que dão às relações interorganizacionais neste tipo de parcerias?

DM – São muito grandes e muito importantes, neste tipo de parcerias ou noutras. Nós devemos colaborar o máximo que seja possível uns com os outros, aproveitar os esforços, as sinergias, todo o conhecimento e a colaboração que em conjunto nos pode fortalecer e melhorar.

JPR – E que práticas é que consideram que podem fomentar uma boa relação entre dois parceiros? E que vantagens é que trazem?

DM – A vantagens depende do tipo de relação. E depende daquilo que a gente quer fomentar. As relações são muito diversas, os parceiros podem colaborar connosco, mas também podem ser parcerias do tipo fornecedor – cliente. As práticas é ter cumprimento, ter qualidade, serem competitivos. Isso é indispensável e fundamental. É sempre benéfico para uma empresa ter boas relações tanto com os fornecedores como com os clientes. Os fornecedores têm tanta importância como os clientes. Sem a competência dos fornecedores nós muitas vezes não conseguimos cumprir com os clientes.

JPR – Na presença de uma boa relação que é interrompida, tanto por culpa de um lado como do outro, por causa de uma transgressão, que medidas é que acha que podem ser adotadas para restaurar os níveis de cooperação e confiança?

DM – Depende da transgressão. Nós temos que verificar danos, o grau desses mesmos, qual o lado que tem responsabilidade ou não, e agir conforme procurar reparar tudo da melhor maneira, assumir todas as responsabilidades que tenham e demonstrando vontade de se organizar de forma a que isso não se repita. Isso é fundamental.

JPR – E acha que tendo em conta todos os meios de tecnologia que temos hoje em dia, que isso não afastou o contacto entre as pessoas? Não cortou também um pouco o contacto cara-a-cara do mundo dos negócios?

DM – A tecnologia muitas vezes não conta para aproximar, a tecnologia existe para que a empresa por si própria, tenha meios mais práticos para produzir o que fornece à outra. Não quer dizer que as apresenta, pode é dar condições para apresentá-las melhor, para ter melhor competitividade, para ter uma maior produtividade, e garantir também o produto. Agora claro que as tecnologias têm que ser bem usadas. Agora, o contacto cara-a-cara, os olhos nos olhos é importantíssimo, temos que conhecer a pessoa com quem estamos a lidar, e avaliar, e ver a boa fé de cada um.

JPR – Vocês costumam ter isso com os vossos clientes e com os vossos fornecedores?

DM – Sempre procuramos que assim seja, porque é a nossa maneira de ser também.

JPR – E com a Bosch?

DM – A Bosch costuma visitar a nossa empresa, ainda por cima tão perto.

JPR – Considera importante a partilha de informação entre empresas parceiras?

DM - Com certeza, toda aquela informação é fundamental. E há informação que é vital para o bom desempenho. Claro que há coisas que são restritas de cada uma das empresas e isso só se partilha aquilo que faça parte do relacionamento.

JPR – E o que é que distingue informação sensível de não sensível?

DM – Quando é sensível são dados que fazem parte da empresa, modelos e designs relativos a projetos, que nos são dados por clientes, e clientes de clientes. Preços, quantidades é informação aberta e não sensível e muitas vezes os cálculos dos preços são demonstrados, por percentagem de lucro, produtividade, margens.

JPR – Já foram vítimas de vazamento de situação sensível?

DM – Não, nunca fomos.

JPR – Qual considera ser a relação entre as relações interorganizacionais e a partilha de informação? Acha que uma facilita a outra?

DM – A partilha de informação é a partilha de informação que é relevante para a boa relação. E uma boa relação poderá facilitar a partilha, porque podemos ter uma boa relação, mas a partilha de informação pode não ser do interesse de um lado ou do outro, porque há coisas que dependem. As informações relativas à relação e ao envolvimento comercial que se tem um com o outro são normais de dar. São informações específicas de cada empresa. No que toca à nossa relação com a Bosch, tanto a relação como a partilha de informação têm sido bastante positivas.

JPR – Muito obrigado pela cooperação.

#### Entrevista Fernando Silva - Novares

JPR – Bom dia. Pode começar por se apresentar.

FS - Sim. O meu nome é Fernando Silva, e sou o responsável comercial na Novares, em Leiria. Trabalho aqui desde 1995, como responsável comercial, gestor de contas de clientes, entre as coisas está a Bosch.

JPR – Tem conhecimento do programa interface, parte do plano nacional de reformas do governo?

FS – Não diretamente, apenas pelo que vou ouvindo, nomeadamente através do meu superior. Ele tem estado mais envolvido diretamente em particular com a Bosch.

JPR – O programa interface foi criado pelo governo que tem como objetivo a integração de pequenas e médias empresas portuguesas em cadeias de valor internacionais. E uma das iniciativas foi o clube de fornecedores. Quais é que são as principais vantagens para a sua empresa de integrar este clube de fornecedores?

FS – A vantagem imediata é solidificar a relação que já temos com a Bosch há alguns anos, torná-la mais íntima e mais presente, mais próxima no sentido de que penso que já o somos considerados pela Bosch como fornecedor estratégico e portanto no sentido de incrementar essa relação já existente.

JPR – E considera importante do ponto de vista da multinacional, neste caso a Bosch, a criação de laços com PME locais?

FS – Sem dúvida. Estimula as nossas pequenas e médias empresas e é de importância crucial para todos, para a economia, para o país. E a dimensão da Bosch traz muitas vantagens às nossas empresas, e estimula a nossa economia.

JPR – E do ponto de vista da PME também é importante, certo?

FS – Certo. Para nós todos, PME, a nossa zona não é pequena, é um grupo que já é bastante grande, mas para todos os outros mais pequeno, evidentemente é maior relevante esta parceria. Penso também que muitas dessas pequenas empresas não terão ainda a experiência de trabalhar com empresas como a Bosch, nomeadamente quando se trata do setor automóvel. Estou a pensar neste setor, na parte da Bosch, sabendo que a Bosch é muito mais do que isso. Mas nomeadamente a indústria automóvel é, portanto, necessária uma experiência que nem todos têm e que terão que certamente ganhar e têm que ganhar obviamente para se estimularem, para crescer.

JPR – Acha que o facto de estar integrado neste clube de fornecedores, o facto de trabalhar com a Bosch desta forma, pode facilitar a internacionalização das pequenas e médias empresas envolvidas?

FS – Claro, claro que sim. Se estivermos novamente a falar deste setor automóvel em que nós estamos a 100%, só falo neste setor. Falando da indústria automóvel, a internacionalização é imediatamente um resultado da integração no setor automóvel.

JPR – E falando do caso da sua empresa em específico, não sei se a sua empresa já é internacional, se já se internacionalizou, se exporta. . .

FS – A nossa empresa pertence a um grupo internacional com 10000 trabalhadores, com mais de 40 localizações em mais de 20 países. Portanto obviamente o nosso grupo é um grupo internacional com presença em mais de 20 países, como disse. Claro que há pouco quando estava a dizer relativamente à internacionalização de PME, num primeiro passo não quer dizer que uma pequena empresa se tenha que internacionalizar, se tiver a trabalhar com a Bosch diretamente e exclusivamente com a Bosch em Portugal não tem que necessariamente de se internacionalizar mas se houver um crescimento de negócio por exemplo, depois depende do tipo de produto que poderá estar a trabalhar com a Bosch, mas dependendo do tipo de produto e de quanto crescimento é muito provável que venha a ter contacto com o universo para além da Bosch e que se calhar até numa outra fase venha a ter contactos

por outros clientes que tal como a Bosch, portanto não ficar exclusivamente ligado à Bosch. Portanto a promoção acho que é evidente que pode haver, e há grande oportunidades para que venham a acontecer oportunidades de internacionalização quer através do clube de fornecedores da Bosch, quer ganhando experiência através do fornecimento da Bosch e expandindo-se depois para outros clientes como a Bosch.

JPR – Mas sendo que no caso da sua empresa, não acrescentaria muito tendo em conta que já estamos a falar de um grupo que está presente em muitos países.

FS – Do ponto de vista da internacionalização, não. Nós já somos uma empresa que exporta desde há muitos anos. Aliás é o nosso principal mercado e começamos na indústria automóvel com empresas como a Autoeuropa quando foi da sua instalação em Portugal, com os seus fornecedores localizados na sua periferia, daí à internacionalização foi um salto para não dizer imediato porque alguns desses fornecedores apesar de locais já eram eles a maior parte internacionais e, portanto, nós passamos a fornecer também para os outros. Daí a importância de pertencer a clubes de fornecedores, na altura a Autoeuropa na sua instalação. Também se criaram clusters da indústria automóvel com as PME em Portugal, e muitas delas deram o salto lá para fora.

JPR - Para desenvolver esta dissertação eu acabei por ler muitos artigos sobre este tema. E então criei aqui algumas perguntas relativamente aos artigos e gostava de saber a sua opinião. Antes de mais nada, tendo em conta este clube de fornecedores quem é que está encarregue da participação da sua empresa no mesmo? Quem é o ponto de contacto com a Bosch nesta iniciativa?

FS – Tem havido pessoas que têm estado em contacto com a Bosch nesta iniciativa, creio que nesta e noutras, como o programa 2020. Tem sido o meu responsável, o meu superior direto, que é o responsável de desenvolvimento na Bosch, e o diretor do centro de desenvolvimento skill center, portanto a parte de engenharia e desenvolvimento. Têm sido eles os dois elementos que têm estado em contacto com a Bosch.

JPR – Acha que seria vantajoso para a Bosch a criação de um departamento dedicado exclusivamente à gestão deste clube de fornecedores?

FS – Sim, creio que sim. No mesmo sentido de avaliar continuamente a relevância de cada um dos fornecedores que eventualmente já estejam integrados no clube. As situações e as circunstâncias vão-se alterando, portanto, o fornecedor que neste momento pudesse fazer parte poderia amanhã deixar de ter interesse. E o contrário também, outro qualquer que não esteja ainda integrado, mas que a Bosch possa perceber que tem interesse, que querem que ele esteja integrado e assim podem convidá-lo e promover a sua integração no clube de fornecedores. Daí que se calhar uma ou duas pessoas, dependendo da dimensão do clube e do projeto, mas uma ou duas não sei se a tempo inteiro, se calhar parcialmente sim, faz sentido pensar nisso.

JPR – E sabe que existem empresas que são especializadas na gestão destes clubes de fornecedores, empresas independentes que tratam destes assuntos para as multinacionais. Acha que a Bosch devia a gestão deste clube de fornecedores, deve estar ao cargo de um gestor interno à Bosch, ou a uma destas empresas, estas empresas independentes que são externas à Bosch?

FS – Eu não conheço essa realidade, portanto não tenho contacto com ela. Neste tipo de clube de fornecedores sendo gerido internamente ou externamente, não tenho contacto. Mas parece-me fazer sentido que haja uma entidade externa e que ela possa ajudar e promover sendo uma espécie de consultoria pode vir a conhecer e a adicionar valor e conhecimento a este tipo de relação e, portanto, podem dar esse serviço a empresas como a Bosch.

JPR – Qual considera ser o nível de envolvimento adequado por parte da Bosch neste clube de fornecedores? Acha que deve “estar sempre em cima” dos fornecedores ou acha que lhes deve dar espaço desde que cumpram com aquilo que é necessário?

FS – O contacto, pela experiência que eu tenho de algumas iniciativas, essas iniciativas ao convocarem-nos para participação em eventos, em apresentações, em semanas de qualidade como aconteceu recentemente na Bosch em Braga, ou outros como supplier days nas mais variáveis localizações, não estou a falar obviamente apenas da Bosch. Isto resulta. O que quero dizer é que estas iniciativas promovidas pelos nossos clientes resultam de uma avaliação interna dos fornecedores e de uma designação ou de uma classificação nossa que nos é dada enquanto fornecedores, pelos nossos clientes, sempre. Nós somos ou não designados como fornecedores estratégicos, ou parceiros, portanto os fornecedores têm um certo tipo de relevância, quer seja pelo produto que pode ser chave ou não, ou pelo seu próprio desempenho. Se for um desempenho de excelência. . . O facto de ser um desempenho de excelência num produto-chave para uma empresa vai automaticamente promover ou fazer com que esse fornecedor seja classificado como fornecedor-chave e que deve ser designado para este ou aquele evento e isto não resulta de um contacto direto, diário. Mas resulta da própria performance do fornecedor ao longo da vida da relação com o cliente. Acho que resulta naturalmente, da relação diária que a empresa tem com o seu fornecedor.

JPR – Considera que uma empresa tende a ter um maior leque de fornecedores à medida que cresce ou acha que é possível aumentar a dimensão da empresa mantendo o mesmo número de fornecedores?

FS – Acho que depende do que estamos a falar. O crescimento não tem que decorrer necessariamente com um alargamento de fornecedores. Dou-lhe o nosso caso, nós fornecemos peças plásticas, não fornecemos moldes, mas compramos moldes. E

compramos os moldes localmente, na esmagadora maioria. Estando localizados na Marinha Grande, em Leiria, temos à nossa volta como certamente sabe centenas de fornecedores de moldes, ou fabricantes de moldes, literalmente centenas. Estamos a falar de grandes grupos multinacionais, até às empresas ditas “de garagem”. Mas o que eu quero dizer com isto é que desde que eu estou nesta empresa, desde 1995 é que o nosso painel de fornecedores de moldes não cresceu nunca mais do que 6 ou 7, e desses 6 ou 7 trabalhamos com base regular se calhar com 4 ou 5, temos uma mão cheia digamos de fornecedores, não mais do que isso. E essa base nunca cresceu e suponho que não vá crescer mais porque são parceiros diretos, são parceiros privilegiados, portanto não necessariamente terá que haver um crescimento desse painel de fornecedores. O que se pretende é que sejam poucos e bons. JPR – E no que toca a clientes? Considera que é possível aumentar a dimensão da empresa mantendo o mesmo número de clientes?

FS – Não, não é estritamente necessário. Nós também não temos aumentado os clientes, proporcionalmente ao tempo. Crescemos sim, com clientes. Passamos de, na altura quando começamos a trabalhar para a indústria automóvel estávamos muito dependentes, o que é péssimo, apenas de um cliente. Neste momento temos uns 5 ou 6 ou 7 ou 8 clientes principais. Mas, portanto, não temos que adicionar clientes a cada tempo, obviamente há um crescimento, mas, não é linear com o tempo. Não temos que necessariamente crescer, passar de 5 para 10, e depois para 15, e de 15 para 20, não. Estamos a falar de, ao longo de 20 anos ou mais, passares de 1 ou 2 clientes, para se calhar 8.

JPR – Considera importante para uma empresa ter mais do que um fornecedor para cada tipo de matéria-prima?

FS – Não necessariamente. Há matérias-primas, depende do que estamos a falar, mas há matérias-primas que são específicas. Mas convém sempre ter alternativas e os nossos clientes também têm alternativas, caso exista um problema, como um incêndio. Temos os nossos concorrentes, a Bosch recorre a nós, e recorre a outros, obviamente. Quando se fala de matérias-primas, claro que por exemplo quando falamos e eu que falo aqui do nosso caso, quando se fala de tintas já temos se calhar uns três ou quatro fornecedores principais, são sempre alternativa uns dos outros. No caso das matérias-primas plásticas já depende muito, e muitas vezes não fomos sequer nós que ditamos, são os nossos clientes que ditam e, portanto, aí nem sequer temos uma escolha. Somos direcionados para um determinado fornecedor e, portanto, por isso é que também depende um pouco. Mas é bom que haja alternativas, mais não seja porque podem ocorrer incidentes.

JPR – Considera importante para a sua empresa o crescimento dos seus fornecedores? Considera importante que o crescimento da Novares seja acompanhado por um crescimento dos fornecedores?

FS – Sim, os negócios tendem a crescer e a economia tem que ter um determinado nível de crescimento, e, portanto, é natural que as empresas cresçam, é desejável que cresçam de forma orgânica e controlada, e sustentável. Portanto, é natural que os fornecedores também cresçam. Não têm obviamente que crescer para continuar a ser bons fornecedores, desde que mantenham as suas margens e sejam sustentáveis, e eles estejam bem, nós também estaremos bem e, portanto, os nossos clientes também. Penso que se deve partir deste princípio.

JPR – E vê vantagens em ter relações duradouras com os fornecedores?

FS – Sem dúvida. Já o referi aqui há duas perguntas atrás, talvez, ou pelo menos era nisso que estava a pensar quando aufferi que temos desde que estou nesta empresa uma mão cheia de fornecedores de moldes, e como dizia são alguns deles parceiros antigos, outros mais recentes, mas que com os quais sabemos que podemos contar. São relações duradouras e que estão a dar frutos.

JPR – E com os clientes, vê vantagens em ter relações duradouras?

FS – Sem dúvida. Eu enquanto gestor de clientes tenho essa experiência pessoal, com pelo menos dois clientes que as relações vêm já desde há, no caso de um deles quinze anos e no outro há mais de vinte. Obviamente as relações vão-se alterando, as pessoas vão-se operando, as organizações também. O que hoje existe não é a mesma coisa que existia nem há quinze, nem há dez, nem há cinco anos, mas não se pode esquecer que isto conta muito.

JPR – E de que modo é que a sua empresa faz a triagem e a seleção dos fornecedores? O que é que pesa no momento de escolher um fornecedor?

FS – Não trabalho diretamente com fornecedores, mas enquanto fornecedor, e percebo da experiência que tenho, há sempre dois ou três pontos que são fulcrais. O preço, que é um fator de escolha, e depois a perceção da empresa em termos de organização, do que é, dos procedimentos, das certificações, e obviamente que nós fazemos auditorias, mas como digo não estou diretamente ligado a compras e fornecedores, mas fazemos auditorias, o nosso departamento de compras faz auditorias e, portanto, adquire essa perceção. Obviamente vai-se percebendo as competências técnicas, vai percebendo qual é a solidez da estrutura e a sua maturidade, e obviamente depois vai ter que ter um preço e, portanto, são basicamente estes fatores que levam à seleção de um fornecedor. O mesmo se passa também em relação a nós face aos nossos clientes. No dia a dia, já não estou a falar de auditorias, pois já somos auditados e já somos fornecedores, mas há uma avaliação de vários aspetos de performance, como há pouco referia, de níveis de preço, níveis de qualidade, e depois o nível de entrega, portanto, deliver performance, a nível de logística, e dias de envio, mais o

desenvolvimento. E são basicamente estes quatro pontos que normalmente levam os nossos clientes a formar opiniões e classificações, e depois tomar decisões.

JPR – E que importância é que dá às relações interorganizacionais neste tipo de aliança estratégica?

FS – Nós, no tipo de indústria que temos que é a automóvel, há uma cadeia de fornecedores. Nós somos um fornecedor nível 2 da indústria automóvel, a Bosch é um fornecedor de nível 1, e depois existem as OEMs. Atrás de nós, do nível 2, existem outros fornecedores, nível 3 e nível 4. Por exemplo, no nosso caso falamos de fornecedores de moldes ou fornecedores de tintas, ou outras matérias-primas. Nem sempre esses fornecedores estão em contacto com os do tier 1, como a Bosch. Com os de nível 1 nem sempre estão, há casos em que estão, mas mesmo naqueles casos em que não estão a mediação é sempre feita através, quando há necessidade desse contacto, normalmente há uma mediação através do fornecedor intermédio, neste caso nós. Portanto, porque por vezes há necessidade de um envolvimento, de uma pergunta, de um esclarecimento, de uma dúvida, de o encontrar uma alternativa a uma matéria-prima por exemplo, de uma solução técnica e nesse caso há um contacto direto. Como digo, pela nossa experiência, é que não temos sempre uma promoção desse contacto tripartido, por exemplo. Obviamente que a relação não é de rejeitar nunca, o contacto entre as diversas empresas, diversos níveis de fornecedor, não é que haja algo contra, mas não é habitual ver. Portanto como digo há pontualmente quando necessário, mas normalmente envolve a mediação do fornecedor intermédio, neste caso nós.

JPR – No geral, que práticas é que acha que podem fomentar o relacionamento positivo entre parceiros? E que vantagens é que essas relações trazem às organizações em causa?

FS – As vantagens são óbvias. Quando se promovem as parcerias e se estimula um relacionamento ganhamos um relacionamento de grande confiança. Sabemos que há confiança e sabemos que há um apoio quando é necessário tê-lo precisamos de um apoio urgente, que o vamos ter. Portanto, é sempre bom haver, como digo, nós promovemos, temos tido esse tipo de relacionamento com os fornecedores e por isso estamos satisfeitos em promover isso junto dos nossos clientes. Sendo classificados pela Bosch ou por outro cliente como fornecedores estratégicos, é sempre bom, porque é um sinal que o cliente como a Bosch pensa em nós a um nível de confiança, de competência, que leva a que possa recorrer a nós num caso em que seja necessário. A nível de práticas, uma coisa é como já disse antes, com o nível de desempenho diário e contínuo, outra coisa é a promoção de eventos, e promoção de eventos como já houve da parte da Bosch em Braga, como tem havido, como já houve, como tem havido regularmente. Ainda no mês passado tivemos num, e hoje mesmo está a acontecer outro evento fora de Portugal com outro cliente, e fomos chamados como fornecedor, somos fornecedores estratégicos e, portanto, todo esse tipo de iniciativa deve ser promovido e quando ela ocorre é bom sinal. É porque há reconhecimento mútuo, não interessa só trabalharmos juntos. Tudo o que vier no sentido de promover uma maior intimidade, vamos chamar-lhe assim, intimidade com o cliente e com o fornecedor, é bom. Penso que as pessoas que nos visitam da Bosch são pessoas que nos conhecem há muitos anos, quando vêm aqui sentem-se em casa. Penso que não posso falar por eles, mas penso que quando cá estão sentem que existe um nível de cumplicidade muito elevado, e uma confiança também em nós. Penso que isso é um forte indicador, mas lá está, tem que ser promovida, esta intimidade e proximidade.

JPR – Na presença de uma boa relação que de repente é interrompida, ou seja, uma boa relação onde existe um problema devido a uma transgressão por parte de um dos intervenientes, que medidas é que podem ser adotadas de modo a recuperar a relação, e a restaurar os níveis de confiança e de cooperação?

FS – Penso que tem muito a ver com o nível já de relacionamento. Diria muitas vezes, já a parte pessoal, de elementos chave, se for uma quebra de confiança que possa ocorrer entre fornecedor e cliente, vai depender muito de quem são as pessoas chave num lado e no outro, e do grau de intimidade que umas têm com as outras. Obviamente não há uma forma de resolver, uma relação demora muito a construir, e muito pouco a destruir. Uma vez destruída pode ser difícil recuperá-la e nesse sentido as medidas, terá muita coisa a ver com as pessoas, de parte a parte e com o grau de conhecimento que existe entre as pessoas de parte a parte, essa é a minha visão.

JPR – E considera importante a partilha de informação entre empresas parceiras?

FS – Sim, sem dúvida. Isso acontece, mas outras vezes é mais restrito, mais difícil, há mais obstáculos, há obstáculos legais, há o próprio crescimento de organizações, ou seja, se estivermos a falar em pequenas empresas é uma coisa, se falamos de grupos grandes, nós vemos isso da parte dos nossos clientes com a dimensão da Bosch. Aí já vemos que a própria organização tem de muitas vezes não é fácil, ultrapassar os obstáculos que levam a que haja determinado tipo de informação que possa ser partilhada. Quanto maior é a organização, do cliente ou do fornecedor, maiores irão ser os obstáculos.

JPR – E quais é que considera serem os meios mais eficazes de partilha de informação entre organizações?

FS – Penso que na base de trabalho regular, a maior partilha de informação vem das equipas que estão envolvidas nos projetos, porque as equipas de gestão nem sempre estão juntas pontualmente. São eventos, ou reuniões de negócios, ou de desenvolvimento e negócios. A partilha de informação, onde ela está mais é no âmbito do desenvolvimento dos negócios, de projetos que já estão



atribuídos, são essas as pessoas que têm um grau de envolvimento muito maior, existe um entrosamento, que é desejável que exista, entre ambas as equipas e portanto é nesse âmbito que se transfere mais informação. E muitas vezes informação que é paralela, não é só do projeto, mas informação que por vezes é útil, é inside information, que é útil e importante, e que faz parte das nossas redes de negócios e de ligações pessoais e profissionais. Não estamos aqui a falar de partilha de segredos, não é isso, ou de confidencialidades, mas é o tipo de informação sobre o ambiente de negócios e empresarial, e de projetos e industrial. Mas penso que passa muito pelas equipas que interagem no dia a dia.

JPR – O que é que distingue para vocês informação sensível, de informação não sensível?

FS – Nós temos a informação interna sobre processos internos, alguma dela é sensível sem dúvida e estamos a falar de níveis de know-how, que temos instalado ou que estamos a instalar, ou vamos instalar, e isso para nós é sensível. Óbvio que em muitos outros casos, aquilo que nós podemos partilhar, é aquilo que também já é conhecido por outros e por outros concorrentes. É pacífico, é natural que assim seja, não somos os únicos a ter essa informação, de determinados processos. No entanto há processos que nós temos ou que queremos ter e que têm aspetos sensíveis e que não queremos que sejam divulgados. Bem como os nossos clientes, portanto, eu estava-me a referir a informação interna do ponto de vista dos nossos clientes, ela normalmente é ditada por acordos de confidencialidade que são casos comuns, prática comum, na indústria automóvel e não só, mas a indústria automóvel é bastante sensível, porque também vem das próprias OEMs e quando estamos a falar de desenvolvimento de produto, tudo o que é desenvolvimento, tudo o que é relativo a um novo projeto, é informação sensível e não é partilhada com mais ninguém a não ser o nosso cliente nesse projeto. Normalmente é assim que eu vejo a distinção entre informação sensível e não sensível. Como disse dividi agora em informação interna e externa.

JPR – Já foram vítimas de vazamento de informação sensível?

FS – Não. Diria que não, pelo menos não que eu tenha conhecimento. Não sei se há esse conhecimento dentro da empresa, de outras pessoas. Agora, que é óbvio que estamos sempre sujeitos e acredito que isso já tenha acontecido. O facto de um cliente ou um fornecedor conhecer os nossos processos que tenha partilhado alguma coisa externamente com outras empresas, isso deverá ter já acontecido, não duvido que não. Mas que eu tenha conhecimento em concreto. . .

JPR – E quais considera os melhores métodos para prevenir que informação sensível caia nas mãos erradas?

FS – Nós fazemos sempre controle, principalmente em relação aos nossos clientes, com acordos de confidencialidade. Também temos isso com os nossos fornecedores. E em qualquer projeto, seja de molde ou de inserção de tecnologias, ou de matérias-primas e novos produtos para os nossos projetos, qualquer fornecedor nosso está sempre sujeito a esse acordo de confidencialidade, tal como o nosso cliente, e nós também estamos regidos por esse mesmo acordo. A nível informático, não sou especialista, mas certamente que deverão haver medidas e há, que foram instaladas na empresa.

JPR – Qual é que considera ser a relação entre as relações interorganizacionais e a partilha de informação? Acha que existe uma relação positiva entre ambas?

FS – Sim, acho que temos agora nestes últimos minutos vindo a falar disso. A relação entre as organizações, em diversos níveis de parceria, é boa, ela existe, existe sempre que necessário. A partilha de informação como disse é sempre relativa, depende do cliente em si, obviamente que aquilo que temos com a Bosch não partilhamos com outros concorrentes deles, e vice-versa. É a mesma coisa com os nossos fornecedores. Agora, claro que a relação entre os diversos parceiros, a nível de fornecedores e clientes, é sempre boa, é sempre positiva, quanto mais ela existe melhor é, para estimular o networking, quanto mais, melhor. Obviamente não estamos a falar em situações levadas a extremo, porque senão arriscamos a entrar já numa grande confusão de erros em relações, mas tem que haver e essa relação é sempre positiva, como é evidente. A partilha de informação como digo, do meu parecer, cada vez mais sensível e relativa, porque os nossos clientes também não veem com bons olhos que a relação e a partilha de informação seja aberta porque senão não seriam necessários os acordos de confidencialidade. Agora é evidente que o nosso cliente quando vem à nossa empresa fica a conhecer os nossos processos, fica a conhecer o que temos, a perceber o que temos. Obviamente que depois depende das pessoas, admito que haja pessoas que partilham esse tipo de informação, não estou a dizer dos clientes, mas também dos fornecedores e de nós próprios, também somos clientes e fornecedores. Como é óbvio as boas relações facilitam a partilha de informação e promovem os negócios. Vendo as coisas pela positiva, quem não deve não teme, trabalhando de uma forma honesta e franca penso que é a nossa forma de trabalhar, e isso é bom para todos.

JPR – Muito obrigado pela ajuda, já terminamos!

## Entrevista Alberto Ribeiro – Ribermold

JPR – Boa tarde. Não sei se quer começar por se apresentar.

AR – Boa tarde. O meu nome é Alberto Ribeiro e sou CEO da empresa Ribermold. A nossa empresa faz moldes para a Bosch, e está localizada na Marinha Grande, em Leiria.

JPR - Tem conhecimento do Programa Interface, parte do Programa Nacional de Reformas do governo?

AR – Sim, tenho conhecimento do Programa Interface que visa capacitar as empresas portuguesas em investir na inovação dos seus produtos, serviços e nos meios produtivos.

JPR - Uma das iniciativas do Programa Interface foi a criação de Clubes de Fomecedores. Sendo que uma das empresas que participa desta iniciativa é a Bosch, o senhor está familiarizado com a mesma? Conhece o objetivo desta iniciativa?

AR - O objetivo desta iniciativa é, em resumo, aumentar cada vez mais a incorporação de produtos e serviços inovadores Made in Portugal reduzindo assim as importações e aumentando as exportações.

JPR - Quais as principais vantagens para a sua empresa de integrar um clube de fomecedores?

AR - Para a Ribermold é importante pertencer a este clube devido à possibilidade de fazer investimentos para áreas que necessitam de inovação especialmente para fornecer a Bosch.

JPR - Considera importante, do ponto de vista da multinacional, a criação de laços com pequenas e médias empresas locais, neste tipo de rede? Porquê?

AR - A criação de boas relações com pequenas e médias empresas locais é importante e necessária devido à complementaridade entre empresas para a boa execução de projetos em parceria, devido às diferentes valências entre empresas.

JPR - Considera importante, do ponto de vista da PME fomecedora, estes clubes de fomecedores? Porquê?

AR - Considero importantes estes clubes de fomecedores, uma vez que o facto de pertencer ao clube já é um reconhecimento do valor e do trabalho desenvolvido.

JPR - Acha que esta iniciativa pode facilitar a internacionalização das PME fomecedoras que entrem nestas redes?

AR - Sem dúvida que com esta capacitação as empresas ficam mais aptas para entrarem noutras mercados.

JPR - Tendo em conta a rede de fomecedores que integra, quem está encarregue pela gestão da sua participação na mesma?

AR - Pela importância desta rede onde estamos integrados entendi ser eu, Alberto Ribeiro, a gerir todo este processo.

JPR - Acha que um departamento (ou simplesmente um grupo de duas ou mais pessoas) dedicado exclusivamente à gestão desta rede de fomecedores seria uma mais valia para a Bosch? Porquê?

AR - Entendo que, de facto, seria uma mais valia para a Bosch ter uma equipa dedicada à gestão desta rede, na medida em que seria mais fácil analisar, monitorizar, avaliar e, por ventura, colocar regras de funcionamento com vantagens para todos os intervenientes.

JPR - Considera que a gestão de uma rede de fomecedores deve estar ao cargo de um gestor interno à empresa ou de um gestor externo independente da mesma? Porquê?

AR - Considero que a gestão da rede deverá ser feita internamente. Desta forma é mais fácil de obter todas as informações sobre aspetos positivos e negativos e toma mais fácil a tomada de decisão sobre a estratégia a seguir.

JPR - Qual considera ser o nível de envolvimento adequado que um gestor de uma rede de fomecedores deve ter na mesma? Porquê?

AR - Capacidade de liderança, proactivo, dinâmico e responsável. Porque entendo ser necessário a tomada de decisões importantes com vista ao sucesso do funcionamento da rede.

JPR - Considera que uma empresa tende a ter um maior leque de fomecedores à medida que cresce? Ou considera que é possível aumentar a dimensão da empresa, mantendo o mesmo número de fomecedores, ou até mesmo, os mesmos fomecedores?

AR - Neste caso, as duas opções são possíveis, na minha opinião.

JPR - Considera que uma empresa tende a ter um maior leque de clientes à medida que cresce? Ou considera que é possível aumentar a dimensão da empresa, mantendo o mesmo número de clientes, ou até mesmo, os mesmos clientes?

AR - Também, aqui, é possível acontecer as duas situações.

JPR - Considera importante para uma empresa ter mais do que um fomecedor para cada tipo de matéria-prima? Porquê?

AR - É importante ter mais do que um fomecedor para cada tipo de matéria-prima devido ao risco, à necessidade de ter planos B e C, como também pela procura da competitividade na relação preço/qualidade.

JPR - Considera importante para a sua empresa o crescimento dos seus fomecedores, isto é, considera importante que o crescimento da empresa seja acompanhado por um crescimento dos fomecedores? Vê vantagens em ter relações duradouras com os seus fomecedores? Porquê? E dos clientes?

AR - Sim, é extremamente importante ter relações duradoras com os fornecedores como com os clientes devido às exigências dos mercados, uma vez que todos juntos teremos de acompanhar a sua evolução a todos os níveis quer de qualidade, como no cumprimento dos vários requisitos cada vez mais exigentes do cliente.

JPR - Os fornecedores costumam ter dificuldade em cumprir com as encomendas (mais do que o que seria desejável), tendo em conta a dimensão da produção? Existe pressão sob os fornecedores? Se sim, de que tipo e com que objetivo? E a sua empresa, costuma ter dificuldade em cumprir com as encomendas?

AR - Pode acontecer aumentando a produção haver mais dificuldade em cumprir, apesar de toda a pressão que existe no sentido de não falhar com as encomendas havendo, até, contratos assinados. No nosso caso ainda não tivemos dificuldade em cumprir com as encomendas.

JPR - De que modo é que a sua empresa faz a triagem e a seleção dos fornecedores? Ou seja, o que pesa no momento de escolher um fornecedor e em que situações?

AR - Através da análise de potencial e em que a garantia de cumprimento de todos os requisitos é efetiva havendo, por isso, a necessidade de elaborar contratos entre as partes.

JPR - De que modo é que pertencer ao Clube de Fornecedores da Bosch é benéfico para a sua empresa? O que trouxe à sua empresa, em todas as vertentes?

AR - Em primeiro lugar, pertencer ao clube já é para nós um reconhecimento do trabalho desenvolvido. Para nós é benéfico estar no clube na medida em que nos permite investir em tecnologias inovadoras ou não com o objetivo de ajudar a Bosch a desenvolver projetos inovadores que tanto a caracterizam.

JPR - Pertencer ao Clube de Fornecedores da Bosch ajudou a fomentar a internacionalização da sua empresa? Ou aumentou a probabilidade dela se vir a internacionalizar no futuro (dentro ou fora da rede Bosch)?

AR - Pertencer ao clube claro que potencia sempre a abertura para outros clientes e mercados, como também a possibilidade de fornecer projetos para fornecedores da Bosch assim como para a Bosch diretamente.

JPR - Que importância dá às relações interorganizacionais neste tipo de alianças estratégicas?

AR - Para nós é extremamente importante trabalhar cada vez mais em cooperação com os nossos clientes, como também com os nossos fornecedores com o objetivo de, em conjunto, obter sucesso em todos os projetos.

JPR - Que práticas podem fomentar o relacionamento positivo entre parceiros? E que vantagens é que estas relações trazem às organizações em causa?

AR - Entendemos que práticas como honestidade, ética e profissionalismo só podem trazer vantagens, quer organizacionais, quer no aumento de capacidades conjuntas.

JPR - Acha que melhorar as relações com os fornecedores e com os clientes, e assim aproximar as empresas que compõe esta rede seria benéfico para a sua empresa em específico? Porquê?

AR - As boas relações entre fornecedores e clientes são sempre um ponto dos mais importantes porque só assim é possível em conjunto superar as dificuldades desta indústria. Por isso, a comunicação por escrito e presencial como a partilha de conhecimento são fundamentais.

JPR - Na presença de uma boa relação que de repente é interrompida devido a uma transgressão por parte de um dos intervenientes, que medidas podem ser adotadas de modo a recuperar a relação e a restaurar os níveis de confiança e de cooperação? Baseie-se em casos que aconteceram na sua empresa, de preferência.

AR - A boa relação entre parceiros é sempre importante para o desenvolvimento de novos projetos, por isso é sempre uma prioridade para nós. Nesses casos, é preciso perceber aquilo que correu mal, que tipo de transgressão é que temos em mãos, e se há volta a dar. Se houver interesse das duas partes, pode-se sempre trabalhar para resolver a questão. Claro que depende da situação em causa.

JPR - Considera importante a partilha de informação entre empresas parceiras? Quais os meios mais eficazes de partilha de informação entre organizações?

AR - Sim, considero muito importante a partilha de informação. Sendo através de workshops, Dia abertos ou outros, de forma a partilhar experiências.

JPR - O que distingue informação sensível de informação não sensível?

AR - Informação sensível é toda aquela que faz parte dos acordos confidenciais, do know-how adquirido, assim como dar a conhecer a carteira de clientes. Informação não sensível é aquela que obrigatoriamente ou não devemos facultar com o objetivo de obter o maior sucesso nos projetos.

JPR - Já foram vítimas de vazamento de informação sensível? Quais considera ser os melhores métodos para impedir que informação sensível caia em mãos erradas, direta ou indiretamente?

AR - Não, entendo que os melhores métodos são o uso de equipamentos com XXXX como servidores potentes onde podemos verificar, controlar e monitorizar toda a rede de PC's, usando também software anti-virus, SPAM, etc.

JPR - Qual considera ser a relação entre as relações interorganizacionais e a partilha de informação? Considera haver uma relação positiva entre ambas? Considera que uma boa relação facilita a partilha de informação? Porquê?

AR - Sim, claramente. Só com a partilha de informação e know-how se consegue uma boa relação rumo ao sucesso dos objetivos que devem ser comuns a todos os intervenientes.

JPR – Muito obrigado pela ajuda.

## 7. References

- Agostini, L., Filippini, R., & Nosella, A. (2015). Management and performance of strategic multipartner SME networks. *International Journal of Production Economics*, 169, 376-390.
- Alawneh, M., & Abbadi, I. M. (2008, August). Preventing information leakage between collaborating organisations. In Proceedings of the 10th international Conference on Electronic Commerce (p. 38). ACM.
- Analyst, A. (1996). *Managing alliances: Skills for the modern era*. Philadelphia: PA.
- Arend, R. J. (2006). SME–supplier alliance activity in manufacturing: contingent benefits and perceptions. *Strategic Management Journal*, 27(8), 741-763.
- Barney, J. B., & Hansen, M. H. (1994). Trustworthiness as a source of competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 15(S1), 175-190.
- Beekman, A. V., & Robinson, R. B. (2004). Supplier Partnerships and the Small, High-Growth Firm: Selecting for Success. *Journal of Small Business Management*, 42(1), 59-77.
- Bosch: A Nossa Empresa, available online at <http://www.bosch.pt/>, accessed on the 14<sup>th</sup> of October 2018.
- Coleman, P. T., Gray, B., & Putnam, L. (Eds.). (2007). *Intractable Conflict: New Perspectives on the Causes and Conditions for Change*. Sage.
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2001). The role of trust in organizational settings. *Organization Science*, 12(4), 450-467.
- Dirks, K. T., Lewicki, R. J., & Zaheer, A. (2009). Repairing relationships within and between organizations: building a conceptual foundation. *Academy of Management Review*, 34(1), 68-84.
- Dyer, J. H., Kale, P., & Singh, H. (2001). How to make strategic alliances work. *MIT Sloan Management Review*, 42(4), 37.
- Eiriz, V., & Areias, J. S. (2008). Competing through cooperation in international supply networks: a case study from the clothing industry. *International Journal of Globalisation and Small Business*, 2(3), 244-261.
- Folta, T. B. (1998). Governance and uncertainty: The trade-off between administrative control and commitment. *Strategic Management Journal*, 1007-1028.

- Gerwin, D. (2004). Coordinating new product development in strategic alliances. *Academy of Management Review*, 29(2), 241-257.
- Gillespie, N., & Dietz, G. (2009). Trust repair after an organization-level failure. *Academy of Management Review*, 34(1), 127-145.
- Goffman, E. (1967). *Interaction ritual: essays on face-to-face interaction*.
- Granovetter, M. S. (1973). The strength of weak ties. *American Journal of Sociology*, 78(6), 1360-1380.
- Gulati, R. (1995). Does familiarity breed trust? The implications of repeated ties for contractual choice in alliances. *Academy of Management Journal*, 38(1), 85-112.
- Gulati, R. (1998). Alliances and networks. *Strategic Management Journal*, 19(4), 293-317.
- Gulati, R., Lawrence, P. R., & Puranam, P. (2005). Adaptation in vertical relationships: Beyond incentive conflict. *Strategic Management Journal*, 26(5), 415-440.
- Hamilton, D. L., & Sherman, S. J. (1996). Perceiving persons and groups. *Psychological Review*, 103(2), 336.
- Harrison, D. A., Price, K. H., & Bell, M. P. (1998). Beyond relational demography: Time and the effects of surface-and deep-level diversity on work group cohesion. *Academy of Management Journal*, 41(1), 96-107.
- Heider, F. (1958). *The psychology of interpersonal relations*. New York: Wiley.
- Hennart, J. F. (1988). A transaction costs theory of equity joint ventures. *Strategic Management Journal*, 9(4), 361-374.
- Hoang, H., & Rothaermel, F. T. (2005). The effect of general and partner-specific alliance experience on joint R&D project performance. *Academy of Management Journal*, 48(2), 332-345.
- Hoffmann, W. H. (2007). Strategies for managing a portfolio of alliances. *Strategic Management Journal*, 28(8), 827-856.
- Kale, P., & Singh, H. (2007). Building firm capabilities through learning: the role of the alliance learning process in alliance capability and firm-level alliance success. *Strategic Management Journal*, 28(10), 981-1000.
- Kale, P., Singh, H., & Perlmutter, H. (2000). Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances: Building relational capital. *Strategic Management Journal*, 21(12), 217-237.

- Kim, P. H., Ferrin, D. L., Cooper, C. D., & Dirks, K. T. (2004). Removing the shadow of suspicion: the effects of apology versus denial for repairing competence-versus integrity-based trust violations. *Journal of Applied Psychology*, 89(1), 104.
- Kogut, B. (1988). A study of the life cycle of joint ventures. *Management International Review*, 28(4), 39-52.
- Lewicki, R. J., McAllister, D. J., & Bies, R. J. (1998). Trust and distrust: New relationships and realities. *Academy of Management Review*, 23(3), 438-458.
- Lincoln, J. R., & Miller, J. (1979). Work and friendship ties in organizations: A comparative analysis of relation networks. *Administrative Science Quarterly*, 181-199.
- Luo, Y. (2006). Opportunism in Cooperative Alliances. *Handbook of Strategic Alliances*, 55-79.
- McEvily, B., Perrone, V., & Zaheer, A. (2003). Trust as an organizing principle. *Organization Science*, 14(1), 91-103.
- Mohr, J., & Spekman, R. (1994). Characteristics of partnership success: partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques. *Strategic Management Journal*, 15(2), 135-152.
- Ohbuchi, K. I., Kameda, M., & Agarie, N. (1989). Apology as aggression control: its role in mediating appraisal of and response to harm. *Journal of Personality and Social Psychology*, 56(2), 219.
- Osborn, R. N., Hagedoorn, J., Denekamp, J. G., Duysters, G., & Baughn, C. C. (1998). Embedded patterns of international alliance formation. *Organization Studies*, 19(4), 617-638.
- Park, S. H., & Ungson, G. R. (2001). Interfirm rivalry and managerial complexity: A conceptual framework of alliance failure. *Organization Science*, 12(1), 37-53.
- Pisano, G. P. (1989). Using equity participation to support exchange: Evidence from the biotechnology industry. *Journal of Law, Economics, & Organization*, 5(1), 109-126.
- Ren, H., & Gray, B. (2009). Repairing relationship conflict: How violation types and culture influence the effectiveness of restoration rituals. *Academy of Management Review*, 34(1), 105-126.
- República Portuguesa: Programa Nacional de Reformas available online at <http://www.programainterface.pt/>, accessed on the 1st of February 2018
- Reuer, J. J. (1999). Collaborative strategy: The logic of alliances. *Mastering strategy*, 4, 12-13.

Ring, P. S., & Van de Ven, A. H. (1994). Developmental processes of cooperative interorganizational relationships. *Academy of Management Review*, 19(1), 90-118.

Schreiner, M., Kale, P., & Corsten, D. (2009). What really is alliance management capability and how does it impact alliance outcomes and success?. *Strategic Management Journal*, 30(13), 1395-1419.

Shah, R. H., & Swaminathan, V. (2008). Factors influencing partner selection in strategic alliances: The moderating role of alliance context. *Strategic Management Journal*, 29(5), 471-494.

Simonin, B. L. (1997). The importance of collaborative know-how: An empirical test of the learning organization. *Academy of Management Journal*, 40(5), 1150-1174.

Sitkin, S. B., & Roth, N. L. (1993). Explaining the limited effectiveness of legalistic “remedies” for trust/distrust. *Organization Science*, 4(3), 367-392.

Uzzi, B. (1999). Embeddedness in the making of financial capital: How social relations and networks benefit firms seeking financing. *American Sociological Review*, 481-505.

Yoshino, M. Y., & Rangan, S. (1995). Strategic alliances: An entrepreneurial approach to globalization.