

NORTH OF PORTUGAL-GALICIA AUTOMOTIVE INDUSTRY NETWORK: LAYING OUT THE LINKS OF AN EMERGING CROSS-BORDER CLUSTER

Paula Urze⁽¹⁾, Iva Pires⁽²⁾

⁽¹⁾ Departamento de Ciências Sociais Aplicadas, Faculdade de Ciências e Tecnologia,
Universidade Nova de Lisboa, Lisboa, Portugal e SOCIUS
e-mail: pcu@fct.unl.pt

⁽²⁾ Departamento de Sociologia, Faculdade de Ciências Sociais e Humanas, Universidade Nova
de Lisboa, Lisboa, Portugal e CEG-UL
e-mail: im.pires@fctsh.unl.pt

ABSTRACT

Since the first Euroregion was established at the late 50's several forms of cross-border cooperation have been developed across Europe. The cross-border cooperation, as part of a process of de-bordering has been supported by EU funds and programs and territorial cooperation emerges as the third pillar of the Cohesion Policy for the period 2007-2013, along with convergence and regional competitiveness.

The automotive sector in the North of Portugal is of very significant importance, particularly in sub-components, constituting one of the strongest industry agglomerations. Also in Galicia this sector has a relevant weight in the regional economy, especially since the PSA (Renault, Peugeot-Citroen) consortium located a factory there and led to the creation of a regional cluster of components producers.

Based on the empirical results of an ongoing research project regarding the Inter-Firm Cross-Border Networks, this paper discusses the possible emergence of an automotive cross-border cluster in the North of Portugal-Galicia region streamlined by OEM's (Original Equipment Manufacturer) located in the region or nearby, especially the large PSA plant located in Galicia.

Empirical data stems from two main sources: in depth interviews conducted with entrepreneurs and some key players in Portugal and a brief survey applied to them using a social network analysis.

Keywords: *North of Portugal- Galicia, automotive industry, cross-border cluster.*

1. INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas temos vindo a assistir a importantes transformações na economia e na sociedade, as quais nos permitem anunciar a emergência de um novo tipo de estrutura social e económica diferente da que predominou em sociedades anteriores. Na verdade, o conhecimento, sempre integrante das sociedades humanas, parece hoje ter ganho uma presença particularmente decisiva na organização da sociedade e nas dinâmicas sociais (Costa *et al.*, 2007: 1).

Com a emergência da economia do conhecimento, assistimos a mudanças de organização, de estratégia e de atuação das grandes empresas multinacionais (EMNs), acompanhando a emergência do conhecimento enquanto ativo fundamental de diferenciação das economias e das regiões, a inovação enquanto factor fundamental de competitividade¹, e a estruturação da sociedade em rede. Ora, esta estruturação traz consequências essenciais ao nível da organização e implantação territorial das atividades, ou, por outras palavras, ao nível da organização espacial das atividades (Lança, et al, 2004: 8).

As empresas multinacionais são considerados como os "motores primários e *shapers*" desta economia global contemporânea desenvolvendo suas estratégias e organizar suas atividades intra e inter-empresa globalmente aproveitando de uma diversidade de estruturas organizacionais e de configuração geográfica que resulta em padrões mais dispersos ou concentrados para coincidir com as necessidades de localização diferentes. (Dicken, 2003).

Então, as empresas tendem a investir no exterior, a fim de explorar os recursos e as atividades já em vigor, mas tentando mais e mais para criar novas atividades e competências (Cantwell e Narula, 2001). A vantagem competitiva crucial de multinacionais em uma economia globalizada são a sua capacidade de identificar, coordenar e implantar recursos e capacidades em todo o mundo. Isso certamente deve incluir uma estratégia explícita e local apropriado.

Encontramo-nos, então, perante um contexto influenciado por uma dinâmica de mudança e de criação e difusão do conhecimento, reforçada pela aceleração da difusão das tecnologias de informação e comunicação, onde o capital intelectual constitui a principal fonte de riqueza e de rendimento, onde se destaca o processo de inovação e a correspondente capacidade empreendedora, e onde as principais actividades se desenvolvem numa rede global de interações (Castells, 2005).

Como destacam Rodrigues, Oliveira e Carvalho (2007: 106), o modelo de desenvolvimento actual é fortemente potenciado pelos avanços da ciência e da tecnologia, numa altura em que emergem novos sectores de actividade baseados na ciência, com potencialidades económicas promissoras. Conhecimento, e inovação tornam-se, assim, variáveis centrais da nova economia e, por conseguinte, fontes principais de valor acrescentado.

Também nas teorias que tratam o Investimento Directo Estrangeiro (IDE) conhecimento e inovação ocupam lugar central. Vários autores defendem que a orientação crescente rumo à internacionalização é uma característica intrínseca dos novos processos de inovação. E uma fonte potencial de vantagem competitiva para as empresas multinacionais (EMN) reside, justamente, na capacidade das suas filiais deslocalizadas em gerar processos e/ou produtos inovadores (Dunning, 1998; Nobel, Birkinshaw, 1998). Falamos, portanto, de inovação estimulada por recursos locais, nomeadamente pelos recursos humanos que laboram em unidades de I&D deslocalizadas. Tal estratégia deve abranger não só todas as atividades e práticas da EMN, mas também os dos seus concorrentes, fornecedores e clientes, sobre as quais tem alguma influência ou controle (Dunning, 2000: 27-28).

Entre as indústrias transformadoras "a indústria automóvel encontra-se no centro destes acontecimentos, principalmente devido às estratégias que estão a ser seguidas

pelas empresas neste sector, nomeadamente montadoras que procuram implementar estratégias de internacionalização" (Carrillo, Lung e Tulder, 2004:1).

Na realidade a indústria automóvel é uma das indústrias mais globalizada, sendo dominada por grandes corporações e, devido aos seus efeitos colaterais sobre a economia, se tornou uma componente central nas estratégias nacionais de desenvolvimento económico. Assim, vários países têm desempenhado um papel relevante no seu desenvolvimento através de incentivos públicos para atrair IDE e para atrair os maiores fabricantes de automóveis, estimulando a indústria de componentes locais e desenvolvimento de *joint ventures* entre empresas locais e transnacionais (Dicken, 2003)

Mas entre as várias estratégias, uma das tendências mundiais seguidas pela indústria automóvel consiste na organização da produção em direção à desintegração vertical. Isto é conseguido através da externalização das diversas fases do processo de produção, com base em redes de subcontratadas organizadas para este fim. Nos anos 1980 e 1990, ocorre um grande desenvolvimento na indústria automóvel, que consiste na mudança das relações entre os produtores de veículos e seus fornecedores de componentes, tornando-se a indústria automóvel principalmente uma indústria de montagem. As relações de subcontratação vão desde contratos a custos reduzidos e de curta duração com uma gama alargada de fornecedores de longa distância, para assegurar uma produção de baixo custo até relações de longa duração adoptando um número mais reduzido de fornecedores com os quais partilham responsabilidades no desenho e produção de componentes (Dicken, 2003).

O objectivo deste artigo, que faz parte de um projeto mais vasto, é analisar a emergência de um *cluster* transfronteiriço no Norte de Portugal-Galiza resultante da eliminação das fronteiras entre estes dois países.

2. A INDÚSTRIA AUTOMÓVEL NA PENÍNSULA IBÉRICA

Em Portugal, as estratégias da política industrial nacional e dos principais construtores mundiais marcaram ao longo dos anos o compasso da indústria automóvel. Hoje, no atual quadro de globalização e políticas de deslocalização das unidades produtivas torna-se difícil prever o futuro desta indústria em território nacional. O cenário altera-se. A AutoEuropa, por exemplo, até há pouco tempo mantinha a incerteza quanto ao futuro no nosso país. Mas vale a pena lembrar que a AutoEuropa e a Renault constituíram marcas estruturais indeléveis na indústria automóvel. Estes dois projetos induziram uma dinâmica importante na indústria nacional, tendo promovido a evolução das empresas fornecedoras em torno do projeto francês e germânico. Muitas fornecedoras surgiram na sequência daquelas duas construtoras. Escrevem Schmidt e Almeida (1987: 101) que "para além da criação e desenvolvimento de unidades de componentes nacionais, o projeto Renault impulsionou a instalação em Portugal de empresas estrangeiras orientadas para a produção de componentes a serem incorporados em veículos Renault montados em Portugal e noutros países (Electricfil, Jaeger, DBA) e de outras empresas que se associaram a capitais nacionais. Para além

da importância do projeto em si, vale a pena sublinhar o papel estruturante que o mesmo teve para o desenvolvimento da indústria portuguesa de componentes para automóveis." A experiência Renault e AutoEuropa foram, sem dúvida, indispensáveis para a criação em Portugal de uma indústria automóvel moderna, especialmente no que respeita ao fabrico de componentes. Segundo Simões (2002) entre 1980 e 1983 cerca de 10 mil milhões de escudos são investidos no sector de componentes correspondendo à criação de 4 mil novos postos de trabalho. Simultaneamente, são assinados 50 acordos de transferência de tecnologia, principalmente em empresas europeias. Note-se, que até aos fins dos anos 70, o sector de componentes para a indústria automóvel caracterizava-se por um número elevado de pequenas unidades, cuja produção se encontrava concentrada em produtos de tecnologia tradicional. Na realidade, passámos por marcos importantes que se constituíram como forças indutoras de desenvolvimento da uma indústria fornecedora, embora sobretudo associada à produção e ao processo.

Atualmente, Portugal conta com quatro unidades construtoras já que desde 1989 se tem assistido à redução do número de Linhas de Montagem em Portugal; em 1988 existiam 10 linhas de produção, esse número diminuiu para 8 em 1994 e para 7 em 1997 (Felizardo e Selada, 2003), pelo que desde 2006, ano em que encerrou a Opel, apenas operam no território nacional 4 unidades de montagem – AutoEuropa, Citroen Lusitana, Mitsubishi Trucks Europe e Salvador Caetano. Outra alteração decorre de a maioria das subsidiárias das multinacionais do sector ter optado por proceder à montagem de veículos comerciais, em lugar de veículos de passageiros sob licença, por serem menos exigentes do ponto de vista técnico e com menores requisitos de economias de escala.

A AutoEuropa distingue-se das restantes OEMs (Original Equipment Manufacturer) instaladas em Portugal com os mais elevados volumes de produção de veículos de passageiros. Trata-se, de facto, de um projecto que contribuiu marcadamente para a alteração do padrão de especialização da indústria portuguesa, não apenas por via da deslocalização para Portugal de unidades produtoras (ou integradoras) de componentes automóveis, mas também porque ofereceu à indústria nacional instalada uma perspectiva mais ampla de crescimento de mercado interno. Não apenas resultante dos fornecimentos diretos à nova unidade construtora de veículos automóveis, mas sobretudo porque lhes forneceu uma reforçada confiança na abordagem dos mercados externos representados por outras OEM's europeias (Féria, 1999). Na mesma linha escreve Simões (2001) que a Autoeuropa teve um papel extremamente importante na consolidação do desenvolvimento da indústria de componentes para automóvel em Portugal e no catapultar de alguns fornecedores portugueses para uma afirmação internacional como competidores relevantes na indústria.

Vale a pena sublinhar que na Região Norte o sector automóvel apresenta uma importância significativa, especialmente em termos da indústria de componentes. Das 180 empresas neste sector em Portugal, contamos com 69 unidades na região Norte. Esta concentração registada na Região Norte é especialmente visível no eixo litoral Aveiro-Porto-Braga (com extensão à zona fronteiriça de Viana do Castelo). (NORTINOV,

2004). Esta relevância aumenta se alargarmos o enfoque para a região transfronteiriça que abrange o eixo Norte de Portugal – Galiza.

Em Espanha

O sector automóvel constitui um dos principais sectores da economia, representando mais de um quarto das exportações espanholas. Este país conta com 18 unidades de montagem de veículos (OEM) às quais corresponde cerca de 10% da produção mundial, incluindo veículos de passageiros e comerciais. (BEF, 2006). Esta indústria em Espanha encontra-se dispersa por todo o país, ainda com uma tendência para a concentração no Norte. São exemplo disso as unidades industriais da Renault em Valladolid e Palencia, da General Motors em Zaragoza da VW em Pamplona e da PSA Peugeot –Citroen em Vigo.

A indústria de componentes de automóvel espanhola é constituída por cerca de 650 grandes empresas fabricantes de componentes, embora se possa alargar para perto de 2000 se considerarmos todos os fornecedores de pequena e média dimensão de 2ª e 3ª linha. As principais empresas da indústria espanhola de componentes são participadas por capitais de multinacionais estrangeiras. O volume de negócios gerado por estas empresas demonstra que a Espanha desempenha um papel de relevo no quadro internacional, estando integrado na estratégia de importantes fornecedores de primeira linha.

O cluster automóvel da Galiza desenvolve-se sobretudo em torno da unidade PSA Peugeot - Citroen no Polígono de Balaídos. A unidade de produção de Vigo iniciou a sua actividade em 1958 com a produção de carrinhas AZU destinadas essencialmente ao mercado marroquino, tendo continuado no ano seguinte com a montagem do modelo 2CV. O cluster automóvel de Vigo tem um peso singular nos números registados na região da Galiza. O sector automóvel galego representa cerca de 18,5% do PIB e 20% do VAB industrial desta região. A isto acresce o facto deste sector representar mais de 50% das exportações galegas. Decorrente da dimensão das vendas ao exterior da unidade da PSA, a província de Pontevedra é a quarta província espanhola em termos de volume de exportações. Refira-se ainda que a rede de fornecedores da empresa PSA Peugeot - Citroen de Vigo tem vindo a instalar-se em vários parques industriais da zona transfronteiriça do Norte de Portugal, estando já instaladas cerca de 30 empresas, o que representa 27% do total de fornecedores da Citroen. (ICEP, 2010).

No cluster automóvel da Galiza importa sublinhar a presença do CEAGA, com origem em Abril de 1997, agrupando 54 empresas dedicadas à produção de componentes para veículos. O seu objectivo é a cooperação entre fabricantes de componentes instalados na Galiza. Os associados produzem uma gama alargada de componentes e módulos (para incorporação local e exportação) como também serviços e bens de equipamento. Entre os primeiros é possível identificar depósitos, escapes e silenciadores, elementos de segurança passiva, cablagens eléctricas, elementos e sistemas metálicos, assentos, transmissões, tratamentos superficiais, painéis de

instrumentos, mecanismos, revestimentos, volantes, airbags, adesivos e elementos para amortecimento de ruído. No que respeita os bens de equipamento, a associação refere a maquinaria industrial, as matrizes e os moldes. O volume de negócios das empresas representadas no CEAGA chegou em 2002 a 1750 milhões de euros dos quais 65% foram objecto de exportação. O cluster actua como representante dos interesses sectoriais perante os agentes económicos e sociais, universidades e instituições da administração pública de âmbito local, regional e comunitário.

3. O CASO DE UMA REDE NA INDÚSTRIA AUTOMÓVEL

3.1. NOTA METODOLÓGICA

A metodologia centrou-se na reconstrução da rede de empresas que fornecem componentes para a empresa Peugeot-Citroen de Vigo, procurando analisar as relações de negócio entre a montadora francesa e empresas localizadas no Norte/Centro de Portugal. Com o objectivo de compreender, em espessura, esta teia de relações, considerámos que uma estratégia de investigação, qualitativa, se ajustaria à natureza do objecto de estudo, levando também em conta a dimensão da rede delimitada. Na escolha das empresas que fazem parte da rede definimos como principal critério o peso dos fornecedores no conjunto dos produtos adquiridos pela fábrica francesa. Ou seja, solicitamos à AFIA – Associação de Fornecedores para a Indústria Automóvel a lista de fornecedores com a percentagem dos valores de faturação, no sentido de definirmos quais as empresas a incluir na rede. Partindo da listagem de fornecedores e de algumas informações obtidas junto dos empresários da indústria automóvel e de moldes, foram seleccionadas as empresas a contactar. A recolha de informação baseou-se, sobretudo, em entrevistas semiestruturadas dirigidas aos empresários das fábricas de indústria automóvel, situadas em Portugal.

3.2. EMPRESAS

Tendo em atenção as preocupações científicas do artigo, seleccionámos os aspectos que nos pareceram mais importantes apresentar sobre as empresas fornecedoras. A análise desta informação dá-nos uma primeira impressão das empresas consideradas e do papel que cumprem dentro da rede estudada. Importa recordar que o estudo da rede tem como fio condutor a produção de automóveis. Como podemos observar, quatro das seis empresas estudadas, integram-se em grupos económicos estrangeiros, tendo quatro das empresas 100% de capital estrangeiro.

Quadro 1 – Empresas em estudo

Designação	Dimensão	Início de atividade	Localização	Capital Social
E1	200-499	1992	Marinha Grande	97% Capital Estrangeiro (Francês)

E2	200-499	1956	Figueira da Foz	100% Capital Estrangeiro (Espanhol)
E3	200-499	1987	Figueira da Foz	100% de Capital Nacional
E4	200-499	1991	Tondela	100% de Capital Estrangeiro (Alemão)
E5	700	1949	Marinha Grande	100% de Capital Estrangeiro (EUA)
E6	100-199	1959	Oliveira de Azeméis	100% de Capital Nacional (Grupo Português)

Fonte: inquérito às empresas, 2011

A narrativa dos empresários é bastante clara a respeito das empresas sentirem necessidade de integrarem grupos fortes, já que sublinham uma vantagem imediata, o acesso a novos mercados, permitindo-lhes situarem-se em níveis superiores na cadeia de fornecimento da indústria automóvel. A integração nessas redes fá-los ganhar dimensão técnica e suporte financeiro o que na lógica desta indústria é fundamental, especialmente quando se ambiciona desenvolver relações mais próximas e mais exigentes no tipo de produtos que pretendem fornecer.

A indústria automóvel de hoje é das indústrias onde as empresas a montante do construtor tendem a ser de grande dimensão. Como relatam Fujimoto, Sei e Takeishi (Fujimoto 2001), os fornecedores de primeira linha são em média mais pequenos do que as montadoras, mas muitas delas são grandes empresas (o número médio de empregados excede os 1000). O posicionamento na cadeia de produção (*tiers*) está associado à capacidade de oferecer produtos integrados, geralmente desenvolvidos por grandes empresas ou grupos empresariais.

As vantagens associadas à integração em grupos económicos parecem claras no discurso dos empresários:

“A razão da internacionalização é muito simples, e vai chegar a essa conclusão se fizer o estudo da indústria automóvel. As médias empresas não conseguem ser fornecedores de primeira linha da indústria automóvel (...) Não conseguíamos entrar em nenhuma produção de primeira linha. Não conseguíamos entrar em nenhuma, em nenhuma... (...). E então o que é que precisávamos, corpo e dimensão. Muitas vezes perguntavam “então e vocês...?” “Quantas pessoas têm a fazer o desenvolvimento e engenharia e etc. dos produtos?”, “ah, três, quatro...” era o que tinha. Comecei a pensar realmente, comecei a perceber que isto não funcionava. E então, não foi necessidades financeiras, não foi por incapacidades técnicas foi por o facto de não termos dimensão”.(Empresário1)

Na mesma linha, o administrador da empresa acrescenta :

“Nós não trabalhamos com montadoras, porque não temos dimensão, nem volume para trabalhar com eles, embora estejamos auditados pelo grupo Volkswagen, pela Nissan e pela Peugeot pelo grupo PSA, no entanto, fomos auditados porque fazemos algumas peças de safe, que implicam procedimentos especiais da rota de segurança e rastreabilidade.” (Empresário 3)

Quando as empresas pretendem ter um posicionamento estratégico na indústria automóvel, logo estar mais próximo da montadora, necessitam de cumprir determinados requisitos do ponto de vista de competências técnicas o que não é compatível com as características das pequenas e médias empresas. Das empresas

estudadas, nem todas fornecem diretamente as montadoras, mas fornecem empresas de segundo nível ou seja fornecedores das montadoras o que exige o cumprimento de parâmetros muito rígidos, já que há uma fiscalização técnica e financeira muito apertada ao longo da cadeia de produção. É essa a lógica da indústria. Cada um dos níveis de subcontratação tem um papel muito importante no controlo dos produtos que lhes são fornecidos, no sentido de garantir que os produtos integrados nos componentes correspondem às exigências das montadoras.

Em síntese, a pertença a grupos económicos estrangeiros parece ter aqui um peso significativo no facto das empresas estabelecerem diretamente relações de negócio com a montadora de Vigo. Ou seja, a pertença a um grupo estrangeiro de grande dimensão é uma variável relevante quando se discute os factores que contribuem (ou não) para a existência de relações transfronteiriças. Fica claro, que a pertença a um grupo económico se sobrepõe à geografia, sendo que o perímetro abrangido pelo estudo não parece constituir um obstáculo à contratação de empresas do outro lado da fronteira.

3.3. RELAÇÕES DE SUBCONTRATAÇÃO

Dentro da rede, e como os dados (quadro 2) demonstram, a relação das empresas entre os vários níveis varia. Há, no entanto, três empresas que registam percentagem bastante significativa na relação com as OEMs, nomeadamente as empresas 1, 4 e 5. Entre as empresas que fornecem, encontra-se também a empresa PSA. Outras há que fornecem também a fábrica de Vigo, embora indiretamente já que produzem para subcontratadas de primeira linha da montadora francesa. Como podemos observar, a maioria das empresas fornece a primeira fileira da indústria, o que significa um posicionamento exigente na cadeia produtiva. No caso, das empresas que fornecem diretamente a PSA (E1, E4 e E5), vale a pena referir que nalguns casos estamos a referir-nos a empresas que desenvolvem produtos mais especializados, sendo a concorrência mais limitada. Como argumenta um dos empresários a respeito da especialização:

“A Simoldes Plásticos tem uma dimensão que eu não tenho e é de longe a maior empresa que já opera em vários países e vários continentes e portanto tem dimensão, esses sim discutem peças de interior eles têm algumas especialidades, por exemplo, na injeção sobre tecido e aí são áreas onde não há muita gente a fazer e aí precisam de estar perto dos clientes, e elegeram provavelmente algumas áreas geográficas no mundo onde estão.” (Empresário da E6)

Um dos elementos que contribui também para conduzir ao estabelecimento de relações comerciais com algumas empresas portuguesas prende-se com a especialização de peças, onde existem poucas empresas a operar no mercado. Mas mais uma vez, surge enfatizada a dimensão da empresa, aqui a par com a especialização do produto. Vale a pena acrescentar, que as empresas que surgem como fornecedores de primeira linha fazem parte de grupos económicos estrangeiros e uma delas de um grande grupo nacional.

Quadro 2 – Fileiras de Subcontratação

Empresas	OEMS	Fileira 1	Fileira 2	Fileira 3
----------	------	-----------	-----------	-----------

E1	66%	21%	10%	-
E2	1%	99%	-	-
E3	-	30%	50%	20%
E4	80%	20%	-	-
E5	-	-	100%	-
E6	50%	50%	-	-

Fonte: inquérito às empresas, 2011

A adoção de indicadores quantitativos combinados com uma visualização gráfica permite realizar uma análise mais detalhada das "sub-estruturas" que podem estar presentes na rede em estudo.

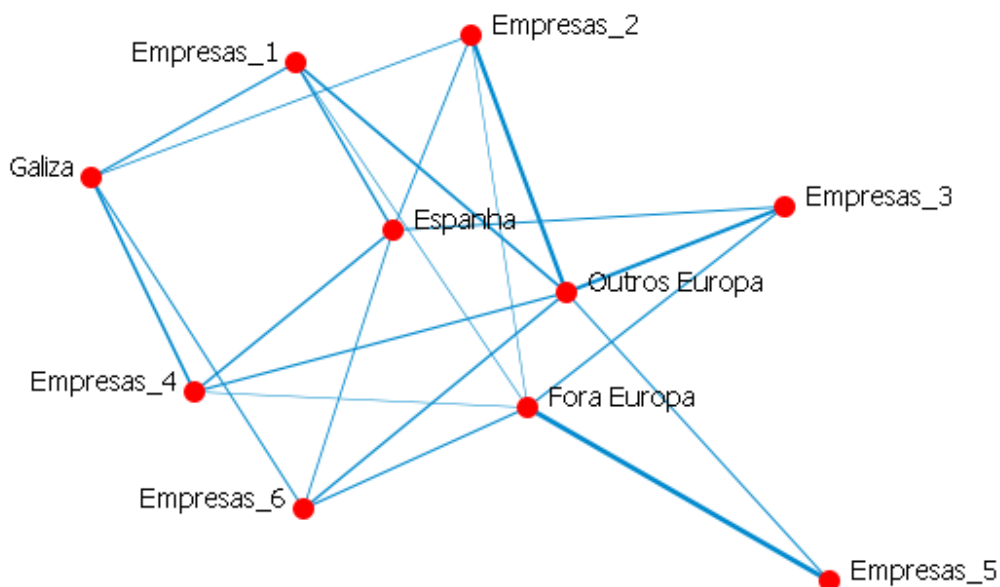


Figura 1 – Mercados destino das empresas

Como podemos observar, são as empresas 1 e 4 que mantêm relações mais fortes com a Galiza, sendo que duas das empresas estudadas não estabelecem relações com esta região de Espanha. Estas empresas destinam a sua produção essencialmente para outros países da Europa e para fora da Europa. Esta visualização gráfica permite também verificar que a teia de relações é forte também noutros destinos, embora esta informação requeira uma análise mais fina. As empresas 3 e 5 não fornecem OEMs o que naturalmente está relacionado com os produtos que fabricam e com o posicionamento na fileira da indústria. Importa lembrar que a empresa 3 não se encontra enquadrada em grupo económico e a empresa 5 produz essencialmente para os países asiáticos, em especial a China, já que fornece em larga quantidade uma unidade produtiva do grupo ali situada.

3.4. PROXIMIDADE GEOGRÁFICA

A proximidade geográfica é um factor importante nesta indústria, tanto mais que à volta de montadoras instala-se, geralmente, um conjunto de empresas que as fornecem. Também aqui a importância da proximidade varia em função dos produtos que se fornecem, ou seja do facto de estarem a fornecer componentes ou produtos integrados e varia também em função do tipo de componentes. Há fornecedores estratégicos cuja proximidade da montadora parece assumir maior relevância, sendo que esta variável se mede sobretudo pelo tempo necessário para fornecer determinado produto ao cliente, como afirma um dos entrevistados:

“(...) Aquilo que me perguntam é quantas horas é que posso estar no meu cliente, portanto agora preciso é de ter clientes num raio, faço um círculo de 1500 Km e vou ver até onde é que vou, sendo que a partir daí é a fronteira com as tecnologias hoje existentes, para os quais se torna alguma dificuldade chegar lá é por isso é que há empresas que se vão deslocalizando ao longo.” (Empresário E3)

Podemos, assim, argumentar que a distância entre a fábrica de Vigo e as fornecedoras instaladas no Norte/Centro de Portugal, concorre positivamente para a formação de um *cluster* transfronteiriço. Garantidas que estejam outras variáveis, nomeadamente a dimensão associada à competência técnica e o cumprimento de prazos de entrega, o facto de as empresas se situarem do outro lado da fronteira não se vislumbra como obstáculo ao estabelecimento de relações de negócio. Lembra um dos empresários entrevistados que “é muito mais fácil manter relações com Vigo do que ter relações com uma fábrica em França, talvez pela proximidade geográfica... Honestamente, é muito mais fácil.”(Empresário E4)

Parece ser consensual que não é possível fornecer determinadas peças estando a quatro ou cinco mil quilómetros de distância dos clientes, não é possível resolver problemas que surgem e que necessitem de intervenção, afirmando que “perde os projetos por incapacidade logística de prestar um serviço correto, a menos que montasse uma operação logística de tal forma bem montada e de tal forma estruturada que obviasse o problema de distância, mas o problema de distância, isso iria originar custos e outros problemas que eram extremamente complicados de solucionar se algumas dificuldades existissem e por isso não há outra hipótese (...) Chegados ao estágio em que estamos em termos de clientes, temos que agora que ter a capacidade para ir com os clientes e não estarmos restringidos a um círculo de 1500 Km que existe à volta da empresa”. (Empresário E1).

Em síntese, podemos concluir que a distância geográfica ganha relevância quando se situa na ordem dos milhares de quilómetros, aí pode fazer a diferença; enquanto que a proximidade parece constituir uma vantagem quando se equaciona o negócio. A complexidade das peças a fornecer ao cliente e a necessidade de integração desses componentes influencia o valor da proximidade ao cliente já que essas relações de negócio implicam um acompanhamento contínuo exequível num perímetro relativamente restrito.

4. NOTA CONCLUSIVA

O artigo tem como hipótese de partida a emergência de um *cluster* transfronteiriço na indústria automóvel, tomando como ponto de referência a PSA na Galiza. A informação recolhida em Portugal, em empresas fornecedoras, permite-nos identificar factores importante a introduzir na discussão do tema.

Primeiro, procurámos perceber o papel que a distância/proximidade geográfica joga na organização desta rede, contribuindo para a formação do cluster. Concluímos, assim, que a proximidade das empresas dos dois lado da fronteira constitui uma vantagem, já que se enquadra num perímetro favorável para o estabelecimento de relações de negócio desta indústria. Por outro lado, a dimensão das empresas, também parece corresponder aos requisitos defendidos pelas montadoras, na medida em grande parte das fornecedoras se integraram em grupos económicos com dimensão significativa. O processo de integração tem vindo a decorrer ao longo dos últimos dez anos, o que evidência a necessidade sentidas pelas fornecedoras em ganhar um novo posicionamento na fileira da indústria automóvel. É um padrão de comportamento comum às empresas estudadas. A existência de relações diretas com a montadora francesas está também relacionada com o tipo de produtos que as empresas oferecem, sendo que muitas delas estabelecem relações de negócio com empresas pertencentes à primeira fileira situadas na Galiza e que nalguns casos são também fornecedores da PSA-Citroen. Digamos que as ligações se alargam entre as empresas do Norte de Portugal e da Galiza.

5. BIBLIOGRAFIA

Boletín Económico Financiero Cajamar, Análisis Sectorial, Suplemento nº26, Abril 2006.
Calabrese G., Lung Y., (2003), Designing organizations to manage knowledge creation and coordination, *International Journal of Automotive Technology and Management*, 2003, Vol.3, nº1/2, pp.1-8.

Cantwell, J. and Narula, R., (2001) "The Eclectic Paradigm in the Global Economy", *International Journal of the Economic Business*, vol.8, nº 2, pp. 155 – 172.

Carrillo, J., Lung, Y., and van Tulder, R. (eds.) (2004) *Cars, Carriers, Regionalism* Palgrave Macmillan, New York.

Castells, M., (2005) *A era da informação: economia, sociedade e cultura*, Vol I. A sociedade em rede, Lisboa, Fundação Calouste Gulbenkian.

Chanaron J.J., (2003), Relationships between the core and the periphery of the European automotive system, *Actes du GERPISA* (Université d'Evry Val d'Essonne), October 2003, N° 35.

Clark K. B., Fujimoto T., (1991) *Product Development Performance, Strategy, Organization, and Management in the World Auto Industry*, Boston, Mass.: Harvard Business School.

Costa, António Firmino da, MACHADO, Fernando Luís e ÁVILA, Patrícia (2007), "Introdução", em António Firmino da Costa, Fernando Luís Machado e Patrícia Ávila (org.) *Portugal no contexto europeu, vol. II – Sociedade e conhecimento*, Oeiras, Celta

- Dicken, P. (2003), *Global Shift*, 4th Edition, London, Sage.
- Dunning, J. H (2000), The Eclectic Paradigm as an Envelope for Economic and Business Theories of MNE Activity in *International Business Review*, 9, pp 163-190.
- Felizardo, J. R.; Féria, L.P.; Selada, C. (1999), *A Integração das Infraestruturas Tecnológicas na Rede de Excelência para o Desenvolvimento da Indústria Automóvel em Portugal: Uma Metodologia de Avaliação*, Lisboa: GEPE.
- Féria, L. P. (1999), *A História do Sector Automóvel em Portugal (1895-1995)*, Lisboa: GEPE.
- Freyssenet M., Lung Y., (2000), *Between Globalization and Regionalization: What is the Future of the Automobile Industry?*, in *Global Strategies and Local Realities : The Challenges of the European Automotive Industry at the Beginning of the 21st Century Auto Industry in Emerging Markets*, J. Humphrey, Y. Lecler and M. Salerno (eds), London & St Martin's Press, New York: Macmillan Press, pp.72-94
- Fujimoto T. (1999), *The Evolution of a Manufacturing System at Toyota*. Oxford and New York: Oxford University Press.
- Fujimoto, T. (2001), "The japanese automobile parts supplier system: the triplet of effective inter-firm routines", *International Journal of Automotive Technology and Management*, Vol. 1, 1, pp. 1-34.
- Humphrey, J.; Memedovic, O. (2003), *The Global Automotive Industry Value Chain: What Prospects for Upgrading by Developing*, UNIDO, Viena.
- Krugman, P. (1991), Increasing returns and economic geography, *Journal Political Economy*, 99, 483–99.
- Lança, Isabel Salavisa (2004), "Conhecimento, economia e sociedade" em Isabel Salavisa Lança, Fátima Suleman e Maria de Fátima Ferreiro (org.), *Portugal e a sociedade do conhecimento – dinâmicas mundiais, competitividade e emprego*, Oeiras, Celta
- Lobo, A.; Melo, M. (2002), *O Automóvel: Um Cluster (Globalmente) Inovador*, Lisboa: GEPE.
- Lung, Y., (2004) *The Challenges of the European Automotive Industry at the Beginning of the 21st Century. Summary of the main findings of the CoCKEAS project*, Cahiers du GRES 2004-08, Groupement de Recherches Economiques et Sociales
- Lung Y., Volpato G., 2002, *Redesigning the Automakers-Suppliers Relationships in the Automotive Industry*, Introduction to the Special issue of *International Journal of Automotive Technology and Management*, Vo.2, no.1, pp.3-9.
- Lung Y, (2004) *The Changing Geography of the European Automobile System the CoCKEAS project*, Cahiers du GRES 2004-08, Groupement de Recherches Economiques et Sociales.
- Maskel, P. & Malmberg, A. (1999) "Localised Learning and Industrial Competitiveness", *Cambridge Journal of Economics*, 23, 67-185.
- NORTINOV (2004), *Diagnóstico e Prospectiva dos Sectores Automóvel e TIC – Efeito Cluster*, CCDNR.
- Schmidt, A. E Almeida, J.C. (1987), *Fabricação Automóvel e Produção de Componentes*, Banco de Fomento Nacional, Lisboa.
- Scott, A. J. (1998), *Regions and the World Economy: The Coming Shape of Global Production, Competition, and Political Order*. Oxford: Oxford University Press.
- Selada, C.; Felizardo, J. R. (2002), *A Indústria Automóvel Portuguesa Perante uma Encruzilhada*, Lisboa: INTELI.

- Selada, C.; Felizardo, J. R. (2003), *Da produção à Concepção: meio Século de História Automóvel em Portugal*, Lisboa: INTELL.
- Simões, Vitor Corado, Rita Biscaya and Pedro Nevado (2001), *Subsidiary Decision-Making Autonomy: Competences, Integration and Local Responsiveness*, in Sarianna Lundan (ed.), *Network Knowledge in International Business*, Cheltenham: E. Elgar.
- Urze, P.; Machado, T. *On the assembly line: a view from Industrial Sociology* in IFIP, Vol. 220, *Information Technology for Balanced Manufacturing Systems*, Shen W. (Ed.), Boston, Springer, 2006.
- Urze, P.; Pires, I. *An emerging cross-border cluster? The car industry in North of Portugal and Galicia*, Proceedings of the 2010 European Conference of the Association for Borderlands Studies (ABS), Department of Spatial Planning and Development, Faculty of Engineering, Aristotle University of Thessaloniki, Greece. September 2010 Veria – Greece, 2011.
- Vale, M. (1999), *Geografia da Indústria Automóvel num Contexto de Globalização – imbricação espacial do sistema AutoEuropa*, Dissertação de Doutoramento, Universidade de Lisboa.
- Vale, M. (2000), *Imbricação de Empresas Transnacionais: Uma análise do Cluster Automóvel em Portugal*, Finisterra, XXXV, 70, Lisboa.
- Volpato, G. (2004), *The OEM-FTS relationship in automotive industry*, *Int. J. Automotive Technology and Management*, Vol. 4, Nos. 2/3.