

Marketing Territorial: Interacção entre Redes Industriais e Regionais

Ricardo Alexandre Fontes Correia

Orientador:
Prof. Doutor Carlos Melo Brito

2010

Tese de Doutoramento em Ciências Empresariais

Aos meus Pais,

por sempre me terem apoiado na concretização
dos meus sonhos.

Nota Biográfica

Ricardo Correia nasceu em Dezembro de 1978 em Chaves. Estudou na Faculdade de Economia do Porto entre 1996 e 2001, ano em que conclui a licenciatura em Economia. Nesse mesmo ano ingressou nos quadros da Arthur Andersen (actual Deloitte & Touche) como auditor. Passados dois anos aceitou um convite do Instituto Politécnico de Bragança, tendo passado a exercer aí funções docentes. A sua actividade de docência desenvolveu-se desde então em torno de disciplinas nas áreas de Marketing, Turismo e Comunicação, como, por exemplo, Gestão de Produtos e Marcas, Marketing Turístico, Marketing Industrial e de Serviços, Comunicação Organizacional e Marketing Cultural. Em 2003 inscreveu-se no Mestrado em Ciências Empresariais com especialização em Marketing na Faculdade de Economia do Porto, defendendo em Janeiro de 2006 a respectiva dissertação intitulada “Marketing Turístico: Uma Abordagem de Rede”, sob orientação do Prof. Doutor Carlos Melo Brito. Em 2008 foi convidado pelo Instituto Politécnico de Viana do Castelo para leccionar a unidade curricular de Plano de Marketing da 1ª Pós-Graduação em Marketing de Vinhos daquele instituto, colaboração que se mantém até aos dias de hoje. Em 2006 iniciou o programa curricular do Doutoramento em Ciências Empresariais com especialização em Marketing e Estratégia na Faculdade de Economia do Porto, tendo o seu projecto de investigação obtido uma bolsa de mérito por parte da Fundação para a Ciência e Tecnologia. Enquanto investigador tem vindo a apresentar regularmente comunicações em conferências e encontros científicos nacionais e internacionais.

Agradecimentos

Um trabalho desta natureza é fruto da contribuição de várias pessoas. Não podendo destacar todas elas referencio aquelas que mais apoiaram o surgimento desta obra.

Ao Prof. Doutor Carlos Melo Brito, orientador desta tese, por todos os seus conselhos, o seu apoio e a confiança depositada no trabalho desenvolvido. O seu posicionamento como académico e amigo constituirão sempre uma referência para mim. É um privilégio saber poder contar com o Professor.

Aos meus pais e avó pela compreensão que sempre revelaram face ao tempo durante o qual foram privados da minha presença neste período. Por todo o esforço que realizaram na minha formação e pela certeza de poder contar sempre com o seu apoio e confiança.

Aos professores do *Doctoral Consortium* do IMP 2007 - Manchester Business School: Wes Johnston e Virpi Havila e 2008 - Uppsala University: Geoff Easton e Anna Dubois pelos sábios conselhos com que enriqueceram esta investigação.

À Prof. Doutora Catarina Roseira pelas úteis sugestões oferecidas a este trabalho ao longo do Projecto de Tese.

A todos os entrevistados pela sua pronta disponibilidade em colaborar com este estudo.

Aos amigos do *Departamento Loureiro*, Miguel Rodrigues, Fernando Lima e Ricardo Jorge Correia, pelas conversas estimulantes que serviram de tónico ao desgaste provocado por este trabalho.

Aos amigos João Pinto e Jorge Gonçalves por me terem apoiado num dos momentos mais difíceis da minha vida que coincidiu com o início desta investigação.

À Manuela pela fonte de inspiração que constituiu o seu sorriso; pela compreensão dos estados de espírito menos próprios que resultam de trabalhos desta natureza; pela alegria que constituiu, para mim, estar ao seu lado.

Resumo

As regiões dependem de factores que extravasam as suas fronteiras geográficas. Tais factores podem ser protagonizados por actores empresariais, fazendo com que a dinâmica e estrutura territorial dependa da sua actuação. As empresas, no decorrer da sua actividade, criam redes de relacionamentos que as conectam com diversas contrapartes localizadas em múltiplas regiões e que podem, por isso, condicionar a estrutura e dinâmica dos territórios nos quais se inserem. Por outro lado, o espaço não é um elemento neutro uma vez que as características territoriais também influenciam em maior ou menor escala a própria estratégia das empresas. Neste contexto, o propósito desta tese é compreender a forma como a actuação estratégica das empresas se reflecte na dinâmica e estrutura territoriais, e como estes factores regionais afectam a actuação das empresas. Para a concretização deste objectivo recorreu-se aos contributos teóricos quer Geografia Relacional quer ainda da Abordagem de Interacção e Redes. Este quadro conceptual permitiu analisar os efeitos da acção e interacção económica e a especificidade dos actores empresariais que são entendidos como uma combinação particular de recursos, que pode ser tomada como parte de uma vasta constelação que se manifesta numa região. A conectividade de relacionamentos, sustentada pela abordagem de interacção e redes, possibilitou que se percepcionasse os acontecimentos ocorridos em diversas escalas em interligação. Estes conceitos estiveram na base de um modelo de análise multidimensional que procura captar a influência recíproca entre a actuação estratégica das empresas e a estrutura e dinâmica territoriais. A análise de seis casos, localizados no Norte de Portugal e na Galiza, constituiu o campo de aplicação desse modelo. O estudo evidenciou uma clara ligação entre os elementos condicionadores da actuação estratégica das empresas e a sua ligação territorial, permitindo ultrapassar o nível abstracto que caracterizava a influência recíproca entre esses dois elementos.

Abstract

Regions depend on several events which overcome their own geographical borders. Such events are mainly played by industrial actors, which register the dynamic and the territorial structure to their action. During their activity companies create networks that connect them with other actors located in several scales and limiting, therefore, their way of relationships, as well as the territorial structure and dynamics. On the other hand, the space is not a neutral element as the territorial features influence, on different ways, the strategic action of the companies. The aim of this thesis is to understand how the strategic action of companies is reflected on the dynamics and territorial structure, and how these territorial factors affect companies' actions. To attain this aim, it was necessary to look at the theoretical contributes of the Relational Geography as well as of the Interaction and Network Approach. This theoretical background is on the basis of the integration of the effects of the economic action and interaction as well as the specific company agents that are seen as a special combination of resources that may be understood as part of a wide group that acts in a specific region. The connection of relationships, sustained by the Interaction and Network Approach, has allowed realizing the events occurred in several interconnection scales. These concepts have structured a multidimensional model of analysis that puts in evidence the mutual influence between the companies' strategic action, and the structure and territorial dynamic. The analysis of six cases located in Northern Portugal and Galicia has constituted the empirical field of research. The study puts in evidence a connection between the conditioned elements of the companies' strategic action and their territorial connection, allowing, therefore, to overcome the abstract way that had characterized the mutual influence between these two elements.

ÍNDICE:

CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO	1
--------------------------------------	----------

PARTE I

REVISÃO DA LITERATURA E MODELO DE ANÁLISE

CAPÍTULO 2 - GEOGRAFIA RELACIONAL	12
2.1. Introdução	13
2.2. A Abordagem Relacional da Geografia.....	13
2.3. A Importância das Redes na Geografia Relacional	16
2.4. O Papel das Empresas	18
2.5. Conceitos de Especificidades Regionais.....	19
2.6. Síntese e Lacunas	21
CAPÍTULO 3 - ABORDAGEM DE INTERACÇÃO E REDES	26
3.1. Introdução	27
3.2. A Abordagem de Interacção	28
3.2.1. Interacção e Relacionamentos	28
3.2.2. Modelo ARA	31
3.2.3. Conectividade	35
3.3. A Abordagem das Redes Industriais	36
3.3.1. Redes Industriais	37
3.3.2. Actuação Estratégica	40
3.3.3. Posição da Empresa	42
3.3.4. Teoria de Rede	45
3.3.5. Recursos	49
3.4. As Redes Industriais e o Espaço	52
3.5. Síntese e Lacunas	58
CAPÍTULO 4 - QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO E MODELO DE ANÁLISE	62
4.1. Introdução	63
4.2. Revisão das Lacunas das Abordagens Teóricas	63

4.3. Questões de Investigação.....	69
4.4. Modelo de Análise.....	71

PARTE II
INVESTIGAÇÃO EMPÍRICA

CAPÍTULO 5 - METODOLOGIA.....	77
5.1. Introdução	78
5.2. Opções Metodológicas Estruturantes	78
5.3. Determinantes	81
5.3.1. Enquadramento Teórico	82
5.3.2. Questões de Investigação.....	85
5.3.3. Determinantes Externos.....	86
5.4. Estratégia de Pesquisa.....	87
5.4.1. Unidade de Análise	88
5.4.2. Seleção dos Casos	90
5.4.3. Acesso aos Casos	93
5.4.4. Recolha da Informação	95
5.4.5. Análise da Informação	98
5.5. Síntese	101
CAPÍTULO 6 - ANÁLISE DOS CASOS.....	102
6.1. Introdução	103
6.2. Caso Ikea-Swedwood.....	104
6.2.1. A Empresa Focal.....	104
6.2.1.1. Teoria de Rede	105
6.2.1.1.1. Principais Crenças e Princípios Orientadores.....	105
6.2.1.1.2. Percepção da Rede	106
6.2.1.2. Posição na Rede	107
6.2.1.2.1. A Relevância da Empresa na Rede	107
6.2.1.2.2. A Identidade das Empresas Conectadas	108
6.2.1.2.3. O Papel da Empresa na Rede	109
6.2.1.2.4. Recursos de Acesso	110
6.2.1.3. Estratégia	111
6.2.1.3.1. Princípios Estruturantes de Actuação	111
6.2.1.3.2. Modo de Relacionamento	112
6.2.2. Rede de Relacionamentos.....	115
6.2.2.1. Na Região Focal.....	115

6.2.2.1.1. Contexto.....	116
6.2.2.1.2. Path Dependence.....	117
6.2.2.1.3. Contingência.....	118
6.2.2.1.4. Capacidade de Absorção.....	121
6.2.2.1.5. Configuração dos Relacionamentos.....	123
6.2.2.2. Noutras Regiões.....	127
6.2.2.3. Interacção entre Regiões.....	129
6.2.3. Estrutura e Dinâmica do Território.....	130
6.2.3.1. Alargamento de Horizontes e Mudança de Teorias.....	130
6.2.3.2. Novas Ligações e Combinação de Recursos.....	134
6.2.3.3. Surgimento e Valorização de Actividades.....	137
6.2.3.4. Criação de Competências.....	139
6.2.4. Impacto da Estrutura e Dinâmica Regional na Empresa Focal. 142	
6.2.4.1. Mudança na Teoria, Posição e Estratégia.....	142
6.2.4.2. Efeitos na Rede de Relacionamentos.....	144
6.2.5. Conclusão.....	145
6.3. Caso Aquapura.....	149
6.3.1. A Empresa Focal.....	149
6.3.1.1. Teoria de Rede.....	150
6.3.1.1.1. Principais Crenças e Princípios Orientadores.....	150
6.3.1.1.2. Percepção da Rede.....	150
6.3.1.2. Posição na Rede.....	152
6.3.1.2.1. A Relevância da Empresa na Rede.....	152
6.3.1.2.2. A Identidade das Empresas Conectadas.....	153
6.3.1.2.3. O Papel da Empresa na Rede.....	155
6.3.1.2.4. Recursos de Acesso.....	155
6.3.1.3. Estratégia.....	158
6.3.1.3.1. Princípios Estruturantes de Actuação.....	158
6.3.1.3.2. Modo de Relacionamento.....	159
6.3.2. Rede de Relacionamentos.....	161
6.3.2.1. Na Região Focal.....	161
6.3.2.1.1. Contexto.....	162
6.3.2.1.2. Path Dependence.....	166
6.3.2.1.3. Contingência.....	167
6.3.2.1.4. Capacidade de Absorção.....	169
6.3.2.1.5. Configuração dos Relacionamentos.....	174
6.3.2.2. Noutras Regiões.....	176
6.3.2.3. Interacção entre Regiões.....	177
6.3.3. Estrutura e Dinâmica do Território.....	180
6.3.3.1. Alargamento de Horizontes e Mudança de Teorias.....	180
6.3.3.2. Novas Ligações e Combinação de Recursos.....	181
6.3.3.3. Surgimento e Valorização de Actividades.....	183
6.3.3.4. Criação de Competências.....	184
6.3.4. Impacto da Estrutura e Dinâmica Regional na Empresa Focal. 185	
6.3.4.1. Mudança na Teoria, Posição e Estratégia.....	185
6.3.4.2. Efeitos na Rede de Relacionamentos.....	187
6.3.5. Conclusão.....	188

6.4. Caso Administração do Porto de Aveiro	192
6.4.1. A Empresa Focal.....	192
6.4.1.1. Teoria de Rede	195
6.4.1.1.1. Principais Crenças e Princípios Orientadores	195
6.4.1.1.2. Percepção da Rede	198
6.4.1.2. Posição na Rede	200
6.4.1.2.1. A Relevância da Empresa na Rede	200
6.4.1.2.2. A Identidade das Empresas Conectadas	201
6.4.1.2.3. O Papel da Empresa na Rede	203
6.4.1.2.4. Recursos de Acesso	205
6.4.1.3. Estratégia	206
6.4.1.3.1. Princípios Estruturantes de Actuação	206
6.4.1.3.2. Modo de Relacionamento	208
6.4.2. Rede de Relacionamentos.....	210
6.4.2.1. Na Região Focal.....	210
6.4.2.1.1. Contexto	214
6.4.2.1.2. Path Dependence.....	215
6.4.2.1.3. Contingência	216
6.4.2.1.4. Capacidade de Absorção.....	218
6.4.2.1.5. Configuração dos Relacionamentos.....	220
6.4.2.2. Noutras Regiões	223
6.4.2.3. Interação entre Regiões	224
6.4.3. Estrutura e Dinâmica do Território.....	226
6.4.3.1. Alargamento de Horizontes e Mudança de Teorias.....	226
6.4.3.2. Novas Ligações e Combinação de Recursos	228
6.4.3.3. Surgimento e Valorização de Actividades.....	229
6.4.3.4. Criação de Competências.....	231
6.4.4. Impacto da Estrutura e Dinâmica Regional na Empresa Focal. 232	
6.4.4.1. Mudança na Teoria, Posição e Estratégia	232
6.4.4.2. Efeitos na Rede de Relacionamentos.....	234
6.4.5. Conclusão.....	235
6.5. Caso Coren	238
6.5.1. A Empresa Focal.....	238
6.5.1.1. Teoria de Rede	240
6.5.1.1.1. Principais Crenças e Princípios Orientadores	240
6.5.1.1.2. Percepção da Rede	242
6.5.1.2. Posição na Rede	243
6.5.1.2.1. A Relevância da Empresa na Rede	243
6.5.1.2.2. A Identidade das Empresas Conectadas	243
6.5.1.2.3. O Papel da Empresa na Rede	245
6.5.1.2.4. Recursos de Acesso	247
6.5.1.3. Estratégia	247
6.5.1.3.1. Princípios Estruturantes de Actuação	247
6.5.1.3.2. Modo de Relacionamento	251
6.5.2. Rede de Relacionamentos.....	252
6.5.2.1. Na Região Focal.....	252
6.5.2.1.1. Contexto	254

6.5.2.1.2. Path Dependence.....	256
6.5.2.1.3. Contingência	257
6.5.2.1.4. Capacidade de Absorção.....	258
6.5.2.1.5. Configuração dos Relacionamentos.....	261
6.5.2.2. Noutras Regiões	263
6.5.2.3. Interação entre Regiões	264
6.5.3. Estrutura e Dinâmica do Território.....	265
6.5.3.1. Alargamento de Horizontes e Mudança de Teorias.....	265
6.5.3.2. Novas Ligações e Combinação de Recursos	267
6.5.3.3. Surgimento e Valorização de Actividades.....	268
6.5.3.4. Criação de Competências.....	269
6.5.4. Impacto da Estrutura e Dinâmica Regional na Empresa Focal.	271
6.5.4.1. Mudança na Teoria, Posição e Estratégia	271
6.5.4.2. Efeitos na Rede de Relacionamentos	272
6.5.5. Conclusão.....	273
6.6. Caso Cortizo	276
6.6.1. A Empresa Focal.....	276
6.6.1.1. Teoria de Rede	277
6.6.1.1.1. Principais Crenças e Princípios Orientadores.....	277
6.6.1.1.2. Percepção da Rede	279
6.6.1.2. Posição na Rede	280
6.6.1.2.1. A Relevância da Empresa na Rede	280
6.6.1.2.2. A Identidade das Empresas Conectadas	282
6.6.1.2.3. O Papel da Empresa na Rede	285
6.6.1.2.4. Recursos de Acesso	286
6.6.1.3. Estratégia	288
6.6.1.3.1. Princípios Estruturantes de Actuação	288
6.6.1.3.2. Modo de Relacionamento	289
6.6.2. Rede de Relacionamentos.....	292
6.6.2.1. Na Região Focal.....	292
6.6.2.1.1. Contexto.....	294
6.6.2.1.2. Path Dependence.....	295
6.6.2.1.3. Contingência	296
6.6.2.1.4. Capacidade de Absorção.....	297
6.6.2.1.5. Configuração dos Relacionamentos.....	299
6.6.2.2. Noutras Regiões	301
6.6.2.3. Interação entre Regiões	302
6.6.3. Estrutura e Dinâmica do Território.....	303
6.6.3.1. Alargamento de Horizontes e Mudança de Teorias.....	303
6.6.3.2. Novas Ligações e Combinação de Recursos	304
6.6.3.3. Surgimento e Valorização de Actividades.....	305
6.6.3.4. Criação de Competências.....	306
6.6.4. Impacto da Estrutura e Dinâmica Regional na Empresa Focal.	307
6.6.4.1. Mudança na Teoria, Posição e Estratégia	307
6.6.4.2. Efeitos na Rede de Relacionamentos	308
6.6.5. Conclusão.....	310

6.7. Caso Cabreiroá	312
6.7.1. A Empresa Focal.....	312
6.7.1.1. Teoria de Rede	315
6.7.1.1.1. Principais Crenças e Princípios Orientadores	315
6.7.1.1.2. Percepção da Rede	317
6.7.1.2. Posição na Rede	318
6.7.1.2.1. A Relevância da Empresa na Rede	318
6.7.1.2.2. A Identidade das Empresas Conectadas	320
6.7.1.2.3. O Papel da Empresa na Rede	322
6.7.1.2.4. Recursos de Acesso	324
6.7.1.3. Estratégia	325
6.7.1.3.1. Princípios Estruturantes de Actuação	325
6.7.1.3.2. Modo de Relacionamento	326
6.7.2. Rede de Relacionamentos.....	328
6.7.2.1. Na Região Focal.....	328
6.7.2.1.1. Contexto	331
6.7.2.1.2. Path Dependence.....	333
6.7.2.1.3. Contingência	334
6.7.2.1.4. Capacidade de Absorção.....	336
6.7.2.1.5. Configuração dos Relacionamentos.....	338
6.7.2.2. Noutras Regiões	339
6.7.2.3. Interacção entre Regiões	341
6.7.3. Estrutura e Dinâmica do Território.....	342
6.7.3.1. Alargamento de Horizontes e Mudança de Teorias.....	342
6.7.3.2. Novas Ligações e Combinação de Recursos	343
6.7.3.3. Surgimento e Valorização de Actividades.....	344
6.7.3.4. Criação de Competências.....	345
6.7.4. Impacto da Estrutura e Dinâmica Regional na Empresa Focal. 346	
6.7.4.1. Mudança na Teoria, Posição e Estratégia	346
6.7.4.2. Efeitos na Rede de Relacionamentos.....	347
6.7.5. Conclusão.....	348
6.8. Análise Comparativa	352
6.8.1. A Actuação Estratégica das Empresas Focais	352
6.8.2. A Rede de Relacionamentos e a Influência na Estrutura e	
Dinâmica Territorial	355
6.8.3. A Influência da Estrutura e Dinâmica Territorial na Actuação	
Estratégica das Empresas e sua Rede de Relacionamentos.....	361
6.9. Resposta às Questões de Investigação.....	365
6.10. Conclusão.....	369
CAPÍTULO 7 - CONCLUSÕES.....	370
7.1. Introdução	371
7.2. Síntese das Conclusões	371

7.2.1. A Influência da Actuação Estratégica da Empresa na Estrutura e Dinâmica Territorial	372
7.2.2. A Influência da Rede de Relacionamentos da Empresa na Estrutura e Dinâmica Territorial.....	373
7.2.3. A Influência da Estrutura e Dinâmica Territorial na Actuação Estratégica da Empresa e sua Rede de Relacionamentos	377
7.3. Principais Contributos	381
7.3.1. Contributos Teóricos	381
7.3.2. Contributos para a Gestão.....	386
7.4. Limitações e Sugestões de Investigação Futura.....	391
REFERÊNCIAS	394
ANEXOS	418
Anexo 1 – Quadros Resumo das Entrevistas	419
Anexo 2 – Guião de Entrevista com os Responsáveis das Empresas Focais	425
Anexo 3 – Guião de Entrevista com os Responsáveis das Entidades Territoriais.....	430
Anexo 4 – Guião de Entrevista com outros Actores Locais	432

Índice de Figuras:

Figura 1.1 – Estrutura da Tese	9
Figura 3.1 – Episódios, Interação e Relacionamentos	29
Figura 3.2 – Modelo ARA	32
Figura 3.3 – Rede Inter-organizacional em Torno de uma Empresa Focal	38
Figura 3.4 – Horizonte e Contexto de Rede de uma Empresa Focal	47
Figura 3.5 – Interação ao Nível Regional e Empresarial	56
Figura 3.6 – Espaço Relacional de uma Empresa Focal.....	57
Figura 4.1 – Níveis de Análise.....	69
Figura 4.2 – Questões de Investigação	70
Figura 4.3 – Modelo de Análise.....	72
Figura 5.1 – Unidade de Análise	89
Figura 5.2 – Delimitação dos Casos	93
Figura 5.3 – Processo de Análise dos Dados	100
Figura 6.1 – Valores Chave da Swedwood.....	112
Figura 6.2 – Com Quem e Como se Relaciona a Swedwood.....	114
Figura 6.3 – Ligações Potenciais e Efectivas Estimuladas pela Swedwood	127
Figura 6.4 – A Transformação das Empresas Locais pelo Estímulo Swedwood	133
Figura 6.5 – Ligações Locais à Rede da Swedwood	134
Figura 6.6 – O Papel da Autarquia Pacense na Interligação de Actores	135
Figura 6.7 – Ganhos no Relacionamento com a Swedwood	140
Figura 6.8 – A Dinâmica Territorial Reflectida na Swedwood	143
Figura 6.9 – As Fases no Relacionamento da Swedwood com as Empresas Locais....	147
Figura 6.10 – Recursos de Acesso do Aquapura	156
Figura 6.11 – Valores do Conceito Aquapura	159
Figura 6.12 – Modo de Relacionamento do Aquapura.....	161
Figura 6.13 – Região Turística do Douro	163
Figura 6.14 – Permanência Média em Estabelecimentos Hoteleiros em 2006.....	164
Figura 6.15 – Taxa de Ocupação em Estabelecimentos Hoteleiros em 2006.....	164
Figura 6.16 – Momentos mais Marcantes no Desenvolvimento Turístico do Douro...	168
Figura 6.17 – Absorção Territorial Limitada face à Presença do Aquapura	174
Figura 6.18 – Dependência Multi-escalar do Destino	178
Figura 6.19 – Condicionamentos dos Recursos Territoriais pelo Deficit de Elementos Intangíveis.....	190
Figura 6.20 – Hinterland do Porto de Aveiro	195
Figura 6.21 – Princípios Orientadores do Porto de Aveiro.....	196
Figura 6.22 – Exemplo de Cadeia Logística Associada a um Porto.....	199
Figura 6.23 – Principais Actores Ligados à APA.....	202
Figura 6.24 – Modo de Relacionamento da APA.....	209
Figura 6.25 – Região Centro de Portugal	211
Figura 6.26 – A APA como Articulador de Relacionamentos	221
Figura 6.27 – A Dependência do Porto de Aveiro face a Diversos Factores Externos	225
Figura 6.28 – A Influência da Região na Estratégia da APA	234
Figura 6.29 – Princípios Orientadores da Coren.....	241
Figura 6.30 – O Papel da Coren com os Principais Actores da sua Rede	246
Figura 6.31 – Valores Chave da Coren.....	248

Figura 6.32 – Localização da Província de Orense	252
Figura 6.33 – Desenvolvimentos Locais Conducentes ao Modelo Coren.....	258
Figura 6.34 – Absorção Territorial	260
Figura 6.35 – Efeito da Coren no Sector Agro-alimentar de Orense.....	266
Figura 6.36 – Percepção da Rede de Empresas Relacionadas com o Grupo Cortizo...	280
Figura 6.37 – Triângulo dos Principais Relacionamentos do Grupo Cortizo.....	284
Figura 6.38 – O Papel da Empresa na Rede	285
Figura 6.39 – Modo de Relacionamento do Grupo Cortizo	290
Figura 6.40 – Localização de Padrón na Galiza	293
Figura 6.41 – Concentração de Relacionamentos do grupo Cortizo em Torno de si Próprio	300
Figura 6.42 – Princípios Orientadores da Cabreiroá.....	315
Figura 6.43 – A Importância do Grupo HR para a Cabreiroá.....	323
Figura 6.44 – Modo de Relacionamento da Cabreiroá	327
Figura 6.45 – Localização do Concelho de Verín	329
Figura 6.46 – Absorção Territorial face à Presença da Cabreiroá	336
Figura 6.47 – Alargamento do Horizonte de Rede da Cabreiroá.....	340
Figura 6.48 – Alargamento das Possibilidades de Interacção da Cabreiroá.....	341
Figura 6.49 – Desencontro de Recursos entre a Cabreiroá e Verín.....	344
Figura 7.1 – Síntese das Conclusões quanto à Influência da Actuação Estratégica na Estrutura e Dinâmica do Território em que se Localiza	374
Figura 7.2 – Síntese das Conclusões quanto à Influência da Rede de Relacionamentos da Empresa na Estrutura e Dinâmica Territorial	378
Figura 7.3 – Síntese das Conclusões quanto à Influência da Estrutura e Dinâmica Territorial na Actuação Estratégica da Empresa e sua Rede de Relacionamentos	380

Índice de Quadros:

Quadro 4.1 – Lacunas das Abordagens Teóricas.....	68
Quadro 6.1 – Análise Comparativa das Empresas Focais	353
Quadro 6.2 – Análise Comparativa das Regiões Focais	357
Quadro 6.3 – Efeitos na Estrutura e Dinâmica dos Territórios.....	359
Quadro 6.4 – Influência da Estrutura e Dinâmica dos Territórios nas Empresas Focais	362
Quadro 6.5 – Síntese das Conclusões Relativas à Primeira Questão de Investigação..	366
Quadro 6.6 – Síntese das Conclusões Relativas à Segunda Questão de Investigação..	367
Quadro 6.7 – Síntese das Conclusões Relativas à Terceira Questão de Investigação ..	368

Índice de Síglas:

ADETURN – Associação para o Desenvolvimento do Turismo na Região do Norte

AEPF – Associação Empresarial de Paços de Ferreira

AIDA – Associação Industrial do Distrito de Aveiro

APA – Administração do Porto de Aveiro

ARA – Actores Recursos e Actividades

BOF – *Board on Frame*

CAD – Centro Avançado de Design

CCDR-N – Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Norte

CED – Centro Mundial de Excelência de Destinos

CEIMP – Centro de Excelência e Inovação do Mobiliário de Portugal

CEO – *Chief Executive Officer*

CETECA – Centro Tecnológico da Carne e da Qualidade Alimentar

CMPF – Câmara Municipal de Paços de Ferreira

EHS – *Environment, Health, Safety and Security*

ERP – *Enterprise Resource Planning*

HR – *Hijos de Rivera*

I&D – Investigação e Desenvolvimento

IDI – Investigação Desenvolvimento e Inovação

IMP – *Industrial Marketing and Purchasing*

INE – Instituto Nacional de Estatística

IPTM – Instituto Portuário e dos Transportes Marítimos

IWAY – *Ikea Way of Purchasing Home Furniture*

JAPA – Junta Autónoma do Porto de Aveiro

MPS – *Multi Purpose Storage*

PDTVD – Plano de Desenvolvimento Turístico do Vale do Douro

PENT – Plano Estratégico Nacional do Turismo

PIB – Produto Interno Bruto

PIN – Projecto de Interesse Nacional

PME – Pequenas e Médias Empresas

QREN – Quadro de Referência Estratégico Nacional

STAC – Sistemas Técnicos de Acessórios e Componentes

STI – *Sail Training International*

SWOP – *Swedwood Way of Production*

TSAC – Técnico de Sistemas de Alumínio Cortizo

UTECO – União Territorial de Cooperativas

CAPÍTULO 1

Introdução

1. Introdução

As regiões são frequentemente identificadas como simples contentores de actividades, enquadradas por limites territoriais estanques. Esta visão não evidencia as especificidades da dinâmica territorial e dá origem a políticas de gestão muito focalizadas no interior da região. Um dos exemplos desta caracterização regional é a noção de cluster de Porter (1998a; 2000). Este autor define os clusters como “um grupo geograficamente próximo de dimensões inter-conectadas: empresas e instituições associadas num determinado domínio ligadas por similitudes e complementaridades¹” (Porter, 2000, p. 254). Segundo o autor o cluster representa uma forma organizacional robusta que oferece diversos tipos de vantagens em eficiência, eficácia e flexibilidade (Porter, 1998a). Este entendimento faz depender o desenvolvimento da região ou cluster da co-localização de empresas concorrentes e complementares apoiadas por uma boa dotação de infra-estruturas e serviços de apoio (Porter, 1998b). É um conceito focalizado no interior do território e que assenta numa listagem de factores materiais a facultar à região e às empresas aí instaladas.

A fórmula de sucesso aponta para um aglomerado de empresas dentro de um espaço geográfico próximo. Os clusters afirmam-se assim como realidades altamente típicas (Porter, 1998a) e observam invariavelmente a presença de características determinadas que farão desenvolver a região em que se encontram. Nas actuais correntes de gestão aceita-se a heterogeneidade das empresas mas, simultaneamente, adapta-se um modelo representativo da região que faz depender o seu crescimento e dinamismo tecnológico, de um apertado conjunto de processos e características (Rigby, 2000). Estas análises não contemplam a multiplicidade de elementos e combinações que podem constituir na sua diversidade um meio favorável ao desenvolvimento. Não existe um único mecanismo que possa explicar o surgimento de uma região dinâmica (Waluszewski, 2004).

¹ Tradução livre do original. A maioria da literatura referida nesta tese é originalmente escrita em língua inglesa. Perante esta situação colocaram-se duas hipóteses: traduzir os excertos e citações utilizadas para português ou optar pela utilização dos mesmos em inglês. Considerando o elevado número de referências e o ruído na leitura que poderia advir de uma contínua alternância entre a língua portuguesa e inglesa, optou-se pela primeira hipótese. Contudo, devido à especificidade de algumas expressões e termos originais utilizou-se nestes casos a língua inglesa para que uma eventual tradução não compromettesse ou diminuísse o seu significado.

Martin e Sunley (2003) referem falta de clareza na conceptualização e insuficiências empíricas nas vantagens atribuídas aos clusters apontando-os como “one-model-fits-all”. Apesar disso muitas das políticas de desenvolvimento regional seguem estas linhas de orientação. Atribuem-se pacotes-estímulo às regiões para promover a sua descolagem, que geralmente se materializam em subsídios, infra-estruturas e redução de impostos. Estas medidas têm efeitos positivos, mas são certamente problemáticas quando acontecem no vazio (Scott e Storper, 2003), ou seja, quando não têm em atenção as bases organizacionais e institucionais do dinamismo regional.

O conceito de cluster de Porter não fornece uma explicação das relações espaciais, faltando-lhe claramente uma referência institucional (Bathelt, 2005b). Muitas das condições de desenvolvimento regional são institucionais e culturais consistindo em “formas não comercializáveis de interdependência entre agentes económicos e que colectivamente constituem os activos relacionais da economia regional (...) Os activos relacionais deste tipo não são livremente reproduzidos de um sítio para outro e o acesso a eles é, pelo menos em parte, determinado através da pertença à rede” (Scott e Storper, 2003, p. 586). Este activos são frequentemente designados por capital relacional (Storper, 1997; Camagni, 2002) sendo este constituído pelos relacionamentos sociais e económicos de um certo espaço geográfico (Camagni, 2002). Devido ao seu carácter de inimitabilidade, os activos relacionais de uma região são uma das suas mais importantes fontes de sucesso (Storper, 1997).

Algumas das vantagens associadas aos clusters provêm da co-localização de empresas num espaço contíguo e da troca de ideias e cooperação entre elas existentes. Um dos princípios base desta abordagem evidencia mais cooperação e interdependência entre as empresas localizadas proximamente (Porter, 1990). Contudo “a evidência empírica sugere que a prosperidade e dinâmica dos clusters, comparativamente a outras localizações, não está relacionada com a co-localização de empresas de uma indústria específica e que as empresas nos clusters, em média, não retiram vantagens da sua localização” (Hakanson, 2005, p. 450).

Um estudo recente de Giuliani (2007) sobre três clusters vitivinícolas localizados em Itália e no Chile, demonstra que as interações e a transferência de conhecimento nos clusters acontece de uma forma selectiva por motivos determinados e não de uma maneira aleatória, onde todos podem beneficiar e interagir só por estarem presentes. Quando as empresas do cluster são globalmente dotadas de pouco conhecimento e apresentam fracas competências, as empresas mais avançadas não terão interesse em formar ligações e desconectarão de ligações e interações internas, o que está de acordo com Coe e Bunnell (2003, p. 439) que referem que “a inovação não deve ser considerada no contexto de um “espaço de fluxos” anárquico e *placeless* (Castells, 1996), mas antes nos termos de relações sociais situadas entre actores apropriados embebidos em locais particulares”.

A simples proximidade geográfica e o aglomerado de empresas não é por si só um factor que permita explicar inovação e interações (Gertler e Wolfe, 2004; Boschma, 2005). Os vizinhos podem ignorar-se ou mesmo odiar-se uns aos outros. As empresas locais não têm de desenvolver regionalmente relacionamentos preferenciais, podendo ser rivais e recusarem qualquer cooperação (Torre e Rallet, 2005). A componente relacional é por isso fundamental gerando uma componente distintiva. As empresas não cooperam e interagem apenas porque alguém as manda interagir. O sucesso de uma região não surge instantaneamente de um processo automático mas resulta de várias décadas de interações entre diferentes empresas e organizações localizadas em diversas regiões (Waluszewski, 2004). Existe também no conceito de cluster uma clara tendência de focalização da análise no interior, no circunscrito localmente, que resulta numa negligência de factores externos (Lazerson e Lorenzoni, 1999). Contudo os clusters só raramente podem ser vistos como sistemas regionais porque as regiões são fortemente dependentes de diversas instituições nacionais e multiplas influências externas (Bathelt, 2005b).

As condições para uma região prosperar não dependem apenas da iniciativa local mas das suas interdependências e dependências com outras regiões (Sheppard, 2005). Isto porque existem actores capazes de actuar simultaneamente em diferentes sítios, o que significa que os efeitos das suas acções vão bem mais além da sua mera localização

física (Torre e Rallet, 2005). Neste sentido o mais relevante para a análise não é apurar onde um actor está localizado, mas determinar em que medida a sua actuação se desenrola simultaneamente em várias escalas geográficas.

Num estudo sobre empresas suecas de maquinaria Larsson e Malmberg (1999) concluem que mesmo num país avançado tecnologicamente, as empresas com relações tecnológicas predominantemente internacionais têm, em termos gerais, um nível tecnológico superior comparativamente às empresas tecnologicamente mais localizadas. Os clusters não podem portanto ser conceptualizados apenas pelas suas ligações internas. É vital reconhecer a sua dimensão externa (Waluszewski, 2004; Wolfe e Gertler, 2004; Bathelt, 2005a) pois a economia local reflecte as políticas e estratégias de actores situados em diversas regiões (Sheppard, 2005).

Devido a estas limitações associadas à teoria dos clusters e às tradicionais posições da geografia económica, ganha força uma corrente dentro da geografia que reforça a componente interactiva e relacional. Pois “enquanto a região (...) tem sido intensivamente conceptualizada, pouca atenção foi prestada aos seus relacionamentos” (Passi, 2004, p. 540) sendo necessário descobrir e investigar como as interacções acontecem entre diversos espaços (Murdoch, 1998). Esta corrente relacional da geografia altera a forma de compreensão do dinamismo territorial, colocando a essência das economias regionais na densa interacção entre diversos actores (Graham e Healey, 1999).

Contudo, os sistemas clássicos de gestão e avaliação da performance das regiões não reflectem suficientemente os mecanismos subjacentes às considerações relacionais e interactivas do espaço. De acordo com Graham e Healey (1999, p. 624) muitos gestores “continuam a manter um pressuposto reducionista” considerando os locais “de forma simples como objectos individuais, integrados unitários e materiais para serem regulados por instrumentos de planeamento”. Os autores apontam o caso de Roubaix em Lille, França, como uma excepção onde as políticas reflectem conceitos relacionais. Aí a preocupação “é garantir que a cidade consiga benefícios de desenvolvimento, sinergias e valor acrescentado resultantes do seu papel de hub” (...) e não ser

“meramente um sítio passivo para passagens automatizadas de tecnologias (...) esta estratégia ilustra que o desenvolvimento local é muito mais do que infra-estruturas e um espaço físico customizado (...) sendo cada vez mais o intangível e os intercâmbios simbólicos que conduzem a inovação e o sucesso económico” (Graham e Healey, 1999, p. 639). Mais do que rígidos critérios geográficos, das características materiais ou da dotação física de recursos contida pelo território, interessará a sua dotação e configuração relacional. É esta que, em última instância, permitirá à região conferir valor aos seus recursos materiais através da sua integração em redes organizacionais.

Com esta visão relacional do espaço a distância perde protagonismo enquanto barreira ao desenvolvimento de regiões. Ganha relevo a necessidade de criação de relações privilegiadas que permitam aceder a novos recursos e desenvolver novas actividades atraindo por esta via actores que imprimam dinamismo ao território. Torna-se portanto necessário desenvolver instrumentos metodológicos que permitam a abordagem do espaço como um produto de relações e influências que se espalham para além dos seus “artificiais” limites físicos.

O conceito de região “apenas será útil, se e só se, a região for entendida como parte de uma ampla rede através da qual vários tipos de interacções acontecem” (Behrens e Thisse, 2007, p. 458). As regiões comportam realidades temporais construídas na base de interacções e influências dinâmicas com uma heterogeneidade de actores, e são cada vez mais influenciadas por relações que os actores nelas existentes estabelecem para além dos seus limites administrativos. “O reconhecimento da interdependência entre os vários espaços e a permeabilidade de uma região à influência externa são mais importantes do que a cópia de um modelo rígido de desenvolvimento do exterior” (Baraldi *et al.*, 2006, p. 378). Nesse sentido, as “regiões deverão ser estudadas em contexto e não como um microcosmo isolado” (Baraldi *et al.*, 2006, p. xi). Para a compreensão desse contexto torna-se necessário analisar os actores que interagem no território. As empresas, pelas interacções que desenvolvem, surgem como um dos actores mais relevantes dos territórios. As empresas geram características territoriais pelo modo como formam trabalhadores ou como inserem conhecimentos na região onde

se instalam, sendo que nas suas interacções colocam em proximidade contextos territoriais distintos (Dicken e Malmberg, 2001; Baraldi *et al.*, 2006).

Apesar das relações e interacções estabelecidas entre as empresas e o território constituírem uma área de estudo que se afirma ao longo do tempo, “essas relações necessitam de uma compreensão e articulação mais clara”. Até agora “pouca atenção foi prestada à natureza precisa dessa relação”, pelo que “as relações entre as empresas e os territórios estão debilmente conceptualizadas” (Dicken e Malmberg, 2001, p. 346). Também as interacções ocorridas entre as empresas e outras organizações que produzem valor económico no território são frequentemente negligenciadas (Bathelt, 2006).

Assim, o objectivo desta investigação de doutoramento é explicar como a actuação estratégica das empresas se reflecte na dinâmica e estrutura territorial e como estes factores territoriais afectam a actuação das empresas. A relevância deste objectivo tornou-se manifesta face (1) ao notório desajuste entre a realidade e as teorias, que tomam as regiões e espaços como entidades estanques, (2) e à inexistência de um corpo teórico capaz de explicar a relação dinâmica e interactiva entre as empresas e as regiões.

Dado o problema central da pesquisa, procurar-se-á responder às seguintes questões de investigação:

- Como é que a actuação estratégica da empresa influencia a estrutura e a dinâmica do território em que se localiza?
- Como é que a rede de relacionamentos da empresa influencia a estrutura e a dinâmica desse território?
- Como é que a estrutura e dinâmica territorial influenciam a actuação estratégica da empresa e sua rede de relacionamentos?

A resposta a estas três questões levou a que se fizesse uma revisão de literatura abordando duas grandes áreas teóricas: a abordagem relacional da geografia, que contribuiu para a compreensão das regiões como fenómenos amplamente relacionais, dependentes de múltiplas interacções que ocorrem em diversas escalas; e a abordagem de interacção e redes, que elucidou sobre a actuação estratégica das empresas permitindo contextualizá-la regionalmente.

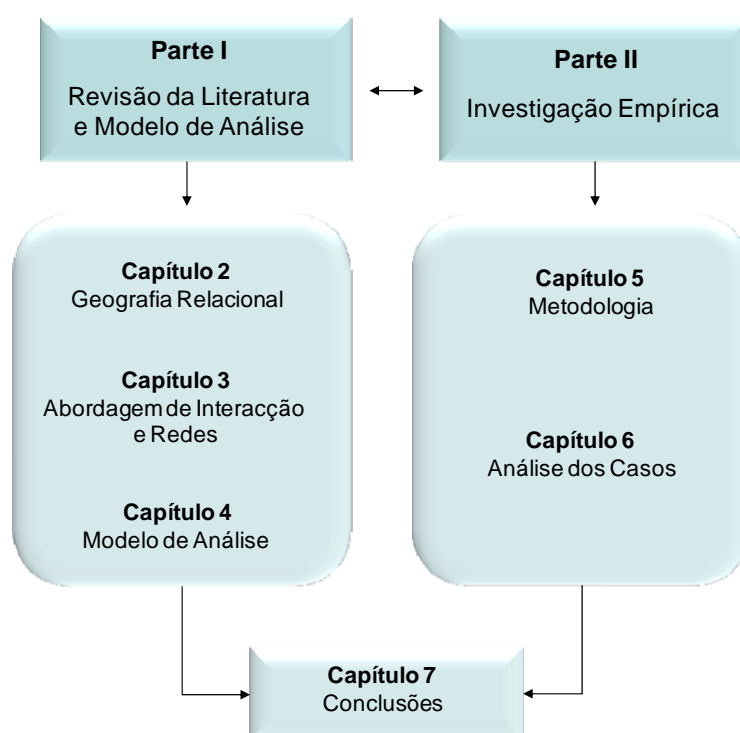
Esta tese está organizada em sete capítulos, incluindo esta Introdução. Por sua vez é possível dividir este trabalho de investigação em duas grandes partes (Figura 1): a Revisão da Literatura e Modelo de Análise consubstanciada nos Capítulos 2, 3 e 4 e a Investigação Empírica que envolve os Capítulos 5 e 6.

Os Capítulos 2 e 3 têm como objectivo analisar e sintetizar a literatura considerada relevante com vista ao enquadramento teórico do fenómeno em estudo. Assim, o Capítulo 2 apresenta as principais posições da geografia relacional, que se estruturam em torno de diversas interacções ocorridas a um nível micro e que resultam em processos territoriais diversos. É também evidenciada a importância das redes para a percepção das várias interacções entre actores que se encontram em territórios distintos e que se manifestam em locais particulares. Regista-se ainda neste capítulo o papel de destaque atribuído pela geografia relacional às empresas, destacando-se também os conceitos que pretendem reflectir as dinâmicas e interacções ocorridas no interior de uma região.

No Capítulo 3 procede-se à explanação da abordagem de interacção e redes. O capítulo inicia-se detalhando o processo de interacção das organizações em rede, fornecendo esta abordagem um forte quadro conceptual que permite iluminar o processo de interacção entre empresas, possibilitando ultrapassar algumas das lacunas apontadas à geografia relacional. Durante este capítulo, apresentam-se também alguns estudos de autores identificados com esta abordagem que relacionam a interacção entre as redes industriais e os espaços geográficos. A ideia estruturante que resulta deste exercício de relacionamento é a de que o espaço e os recursos empresariais interagem afectando-se mutuamente.

No Capítulo 4 procede-se a uma síntese da literatura analisada e discutem-se as suas lacunas. Surgem também neste capítulo as questões de investigação que posteriormente se articulam com o modelo de análise que orientou a investigação. Este modelo assumiu uma posição de destaque durante o trabalho empírico realizado na segunda parte desta tese iluminando as principais evidências empíricas necessárias para o esclarecimento das questões de investigação formuladas.

Figura 1.1 – Estrutura da Tese²



A segunda parte da investigação inicia-se com o Capítulo 5 no qual se justifica e descreve a metodologia de investigação seguida na tese. No Capítulo 6 faz-se uma descrição individual de cada caso procedendo-se, posteriormente, à sua análise comparativa. No Capítulo 7 apresenta-se uma síntese das conclusões do estudo que resultou em grande medida de uma comparação dos padrões obtidos empiricamente com os que eram previsíveis através dos constructos teóricos. Expõem-se também neste

² Salvo informação em contrário, as figuras e quadros desta tese são fruto da sistematização própria do autor.

capítulo as contribuições do estudo para a investigação científica e as consequentes implicações práticas. São ainda referenciadas algumas das limitações inerentes ao estudo, concluindo-se com um conjunto de propostas para investigações futuras.

As duas partes da tese funcionaram em contínua interação e dependência (Figura 1). O enquadramento teórico teve uma importância fundamental em grande parte das escolhas metodológicas realizadas, estando as questões de investigação presentes no processo de recolha, análise e interpretação dos dados. Também a análise comparativa dos casos se sustenta nos conceitos teóricos e questões de investigação apresentados na primeira parte da tese.

PARTE I

Revisão da Literatura e Modelo de Análise

CAPÍTULO 2

Geografía Relacional

2. Geografia Relacional

2.1. Introdução

Os territórios têm vindo a ser progressivamente caracterizados em termos dinâmicos. A geografia relacional, apresentada neste capítulo, encontra-se a presidir a essas caracterizações. Esta corrente surgida da geografia económica toma as regiões como um produto de diversas relações e influências que se espalham para além dos seus “artificiais” limites administrativos. Nestas análises, a distância física perde protagonismo enquanto barreira ao desenvolvimento de regiões, porquanto poderá ser ultrapassada pelo estabelecimento de relações privilegiadas entre organizações empresariais. Os limites identificadores de uma região antes de físicos tornam-se sociais, políticos e culturais ganhando por isso uma forte componente dinâmica.

Após o enquadramento da abordagem relacional (Secção 2.2) apresentam-se detalhadamente algumas das suas características estruturantes. É referida a importância das redes como conceito fundamental para abranger a diversidade de escalas geográficas presentes numa localização específica (Secção 2.3). Evidencia-se posteriormente o papel fundamental das empresas enquanto elementos de influência territorial (Secção 2.4), de seguida, são apresentados conceitos que reflectem a importância da dinâmica e interações territoriais (Secção 2.5). O capítulo termina com uma síntese na qual são apresentadas as lacunas da abordagem relacional da geografia (Secção 2.6).

2.2. A Abordagem Relacional da Geografia

A definição de território tem vindo a assistir a uma forte introdução de elementos interactivos e relacionais na sua caracterização, dando origem à designada “geografia relacional” (Storper, 1997; Dicken *et al.*, 2001; Dicken e Malmberg, 2001; Bathelt e Glückler, 2003; Boggs e Rantisi, 2003; Ettliger, 2003; Amin, 2004; Yeung, 2005c; Bathelt, 2006). A geografia relacional representa “uma orientação teórica onde os

actores e o processo dinâmico de mudança e desenvolvimento originado pelas suas relações são a unidade central de análise” (Boggs e Rantisi, 2003, p. 109). Surge como resposta às tradicionais posições da geografia económica, que se revelam incapazes de explicar micro dinâmicas, que estão na base de diferentes modos de coordenação socioeconómica (Boggs e Rantisi, 2003). Nessas abordagens (tradicionais), as regiões são tomadas como actores económicos e os actores reais (pessoas, empresas, instituições), com capacidade para moldar e influenciar a região, são frequentemente ignorados. Utiliza-se a distância física e a minimização de custos como factores explicativos das decisões de localização.

A abordagem relacional baseia-se nas interacções ocorridas a um nível micro que resultam em processos territoriais diversos. Permite entender a actuação económica numa perspectiva espacial, mostrando-se igualmente útil na análise das consequências das interdependências globais e no seu relacionamento com processos de concentração e especialização local (Bathelt, 2006). Preocupa-se sobretudo em averiguar como as relações sócio espaciais estão ligadas com processos mais amplos de mudança em diversas escalas geográficas (Yeung, 2005c). O espaço é analisado em contínuo relacionamento com a economia, o que contrasta com posições anteriores que o tomam com entidade separada e independente da acção económica (Dicken e Malmberg, 2001; Bathelt e Glückler, 2003; Yeung, 2005c). Por isso “os actores económicos, a sua actuação e interacções deverão estar na base de um modelo teórico da geografia económica” (Bathelt e Glückler, 2003, p. 123-124) já que a “acção e interacção económica (e não o espaço em si próprio) são o objecto central nestas análises” (Bathelt e Glückler, 2003, p. 125).

Bathelt e Glückler (2003) propõem os conceitos de organização, evolução, inovação e interacção como sendo os quatro “iões” da geografia relacional. “Os processos económicos e sociais que conduzem os quatro iões deverão ser analisados utilizando diferentes lentes geográficas” (Bathelt e Glückler, 2003, p. 131). As bases conceptuais da geografia relacional assentam numa perspectiva institucionalista (Amin e Thrift, 1994; Amin, 1999). Nesta perspectiva, as actuações e objectivos dos actores não são predefinidos para obedecer a lógicas de maximização e racionalidade, são antes

moldados por contextos sociais específicos onde estão inseridos, e que condicionam a sua acção. “Não se podem perceber as geografias económicas fora de um quadro de relações sociais continuamente em mudança e em desafio” (Lee, 2002, p. 339).

Na conceptualização relacional destacam-se três consequências da acção e interacção económica enquadrada regionalmente (Bathelt e Glückler, 2003; Bathelt, 2006): (1) A importância do contexto - os agentes estão inseridos em contextos particulares de relações sociais, culturais e institucionais de onde resultam relações formais e informais. Os autores da geografia relacional tentam enquadrar as acções das empresas dentro de um contexto espacial e temporal específico (Murphy, 2003); (2) A *path-dependence* - uma localização geográfica “tem memória que condiciona o trilha dos desenvolvimentos subsequentes” (Maskell e Malmberg, 2007, p. 603). As decisões do passado influenciarão a trajectória futura; (3) A contingência - apesar da importância do passado, os processos económicos não são pré-determinados, já que as estratégias individuais e colectivas são contingentes e podem alterar as estruturas existentes. Estas características implicam que “as leis gerais da acção económica não existem” (Bathelt, 2006, p. 229) e assim as políticas genéricas de desenvolvimento territorial “não podem ser desenvolvidas como receitas que funcionam sempre quando todos os ingredientes estão disponíveis” (Bathelt, 2006, p. 230), tal como é postulado pela teoria dos clusters, devendo antes ser baseadas num entendimento contextualizado da acção económica.

Não é possível analisar uma região sem ter em conta as relações económicas e sociais entre empresas e pessoas. É a proximidade relacional (que não implica necessariamente proximidade espacial) que, favorecendo as interacções, se pode tornar numa fonte de competitividade (Storper, 1997; Amin e Cohendet, 2004; Bathelt, 2006). Segundo Amin (2004, p. 34), uma leitura relacional do espaço trabalha com “a origem de fluxos de conexão e múltiplas expressões geográficas para imaginar a geografia das cidades e regiões através das suas conexões espaciais”. Devido às múltiplas influências provindas de diversos espaços não existe um território sobre o qual os actores locais tenham um controlo efectivo. Esta posição é reforçada por Bathelt (2006, p. 231) afirmando o autor que “uma leitura relacional da região exige a desistência da ideia de um local encapsulado e a aceitação de que o global existe e se desenvolve dentro do local”.

Em consequência a visão relacional do território não adopta a esfera local, nacional e global como âmbitos separados da organização e acção social. Promove sim uma compreensão relacional de cada uma como “nexos de múltiplas interdependências assimétricas entre o domínio local e outros domínios mais amplos de acção, organização e influência” (Amin, 1998, p. 153). Em qualquer região estarão simultaneamente presentes lógicas de distância e proximidade o que faz com que a identidade do local se altere dinamicamente (Amin, 1998). Nesta perspectiva, a questão primordial não é saber como o espaço se pode proteger da globalização, mas antes apurar a forma de conseguir estabelecer os termos da interacção mais favoráveis entre o interior e o exterior. A definição de região resultante desta orientação não é a de um espaço delimitado e hermético mas antes uma formação territorial porosa cujas fronteiras nacionais são cruzadas por um amplo domínio de conexões e interdependências (Coe *et al.*, 2004).

2.3. A Importância das Redes na Geografia Relacional

Os sistemas socioeconómicos não são espacialmente contínuos, parte deles podem existir numa diversidade de localizações espaciais e pertencer simultaneamente a diversos sistemas geográficos (Cilliers, 2005). As interacções locais estão ligadas a redes de relacionamentos não limitadas geograficamente (Massey, 1991). Este entendimento faz com que a perspectiva de rede seja a abordagem por excelência da tomada relacional do espaço. “A principal vantagem da abordagem em rede é que ela transcende essas várias escalas não caindo na armadilha conceptual de privilegiar alguma delas” (Dicken *et al.*, 2001, p. 95). Utilizam-se lentes geográficas que permitem direccionar a análise para representações localizadas particulares dos processos económicos (Bathelt e Glückler, 2003) tendo-se contudo presente que qualquer escala faz parte de uma totalidade geográfica dinâmica e complexa (Howit, 2003).

A abordagem em rede permite assim evidenciar diversas interacções entre actores que se encontram em diversos territórios, mas cujos resultados se manifestam em locais particulares (Dicken *et al.*, 2001). “O espaço está ligado a redes e qualquer avaliação dos atributos espaciais é, simultaneamente, uma avaliação de relações em rede” (Murdoch, 1997, p. 332) pois grande parte da dinâmica de um território poderá residir

em actores localizados em outros espaços geográficos (Dicken *et al.*, 2001; Amin e Cohendet, 2005; Yeung, 2005c). A este propósito Malecki (2000, p. 341) refere que “alguns territórios ou locais são capazes de criar e atrair actividade económica porque conseguem fazer conexões com outros espaços”. As regiões transformam-se progressivamente em pontos de redes globais assistindo a conexões e influências distantes de múltiplos actores (Amin, 2004). Torna-se assim difícil distinguir entre relacionamentos locais e globais porque existe uma interdependência crescente entre eles (Amin e Cohendet, 2005). Estas redes podem ser mais localizadas quando dependem maioritariamente de competências locais, ou globais quando os actores mais relevantes se encontram fisicamente distantes (Dicken *et al.*, 2001). O conceito de distância física perde, nesta perspectiva, parte do valor enquanto condicionante da interacção económica. Surgem os conceitos de distância relacional e distância organizacional (Torre e Rallet, 2005; Yeung, 2005b) que são moldáveis, podendo aumentar ou diminuir em função da dotação relacional do território. A proximidade relevante não é física mas relacional sendo manifestada “no grau em que indivíduos, empresas e comunidades são ligadas por relações de interesse comum (...) e mantidas juntas por rotinas e vários graus de mutualidade” (Murphy, 2006, p. 430).

Segundo Murdoch (1997, p. 322) “devemos concentrar-nos nas ligações, cadeias, redes e associações” e não simplesmente em visões geográficas dualísticas entre o local e o global. As regiões são locais onde ocorrem intersecções de influências dinâmicas e não espaços fechados ou circunscritos (Lee, 2002). Este encontro de diversos fluxos e interacções no local tem como consequência a sua heterogeneidade (Gibson-Graham, 2002), não existindo consequentemente duas regiões iguais.

A associação de competências a determinados locais não se deve a factores demarcados localmente. É o encontro local de diversas interacções entre tecnologias, objectos e indivíduos com escalas geográficas heterogéneas que gera conhecimento e práticas locais de fazer e interpretar. Ou seja as competências do território resultam em grande medida da “sua posição nodal dentro de redes específicas de actores de diversa composição e alcance espacial” (Amin e Cohendet, 2005, p. 477). Dentre destes actores destacam-se as empresas.

2.4. O Papel das Empresas

As empresas em interacção poderão estabelecer relações próximas ou distantes conectando assim a região a outras empresas e outros recursos. “A empresa organiza relações sociais em diferentes locais e a diferentes escalas espaciais” (Yeung, 2005a, p. 311). O facto de a produção mundial estar organizada segundo cadeias e complementaridades que atravessam vários países, coloca os mesmos no interior de redes empresariais cujo controlo e gestão poderá residir no seu exterior (Dicken *et al.*, 2001; Yeung, 2005a). Desta maneira as economias territoriais reflectem as formas como estão inseridas no espaço organizacional das empresas.

As tradicionais análises geográficas existentes são criticadas por serem compartimentadas, estudando separadamente os sistemas económicos e os territórios (Dicken e Malmberg, 2001). Já a abordagem relacional do espaço assume como característica marcante a ligação da gestão empresarial com a geografia económica (Yeung, 2005c). Dentro das abordagens relacionais é dado um papel de destaque às empresas pois “o modo de decisão das empresas (...) molda o território e o seu processo de desenvolvimento” (Giuliani, 2007, p. 143). Consequentemente para se perceber a trajectória de desenvolvimento e a dinâmica territorial é necessário colocar as empresas e as suas interacções no centro das análises (Schoenberger, 1999; Taylor e Asheim, 2001; Bathelt e Glückler, 2003; Martin e Sunley, 2003; Yeung, 2005a).

As regiões não são actores económicos reais, “são entidades socialmente construídas dependentes de definições económicas, sociais, culturais e políticas particulares sob as quais as pessoas integradas em empresas e outras organizações interagem” (Bathelt e Glückler, 2003, p. 121). Uma grande empresa pode por si própria fazer prosperar ou declinar uma região devido às suas ligações com outros agentes, que dependem da sua estratégia global e não directamente das características do território (Bathelt e Glückler, 2003). As interacções entre redes de empresas criam “oportunidades de crescimento sustentável através de recíprocos upgradings” (Saxenian, 2006, p.10).

As relações entre as empresas e o território em que se inserem são claramente recíprocas (Glückler, 2007). Esta influência recíproca é bem evidenciada pelo artigo de Schoenberger (1999): “A empresa na região e a região na empresa” no qual a autora relata a importância das especificidades e histórias locais que inevitavelmente produzirão efeitos na actuação das empresas, imprimindo-lhes características específicas desse contexto. Também Dicken *et al.*, (2001, p. 97) se referem à influência entre as empresas e regiões considerando que “as redes estão inseridas em territórios, e estes, ao mesmo tempo, estão inseridos em redes”, razão pela qual os autores designam as empresas como “redes dentro de redes”.

2.5. Conceitos de Especificidades Regionais

A dinâmica e interacções associadas a uma região são vitais para o seu sucesso. “Os fluxos tangíveis e intangíveis entre actores funcionam como um sistema de circulação sanguíneo na região, permitindo ao sistema responder às necessidades variáveis da envolvente empresarial” (Smedlund, 2006, p. 207). Devido a esta importância surgem de entre os autores da geografia relacional vários conceitos que pretendem reflectir as dinâmicas e interacções ocorridas no interior de uma região como sejam os de *firm ecology*, *institutional thickness*, *buzz* e *pipelines*.

Dicken e Malmberg (2001, p. 346) apresentam o conceito de “*distinctive firm ecology*” que pretende captar a existência de dinâmicas e características territoriais diferenciadas. Cada território tem uma “*distinctive firm ecology*” que é influenciada e, ao mesmo tempo, influencia a actuação das empresas. Schoenberger (1999, p. 207) também aponta esta componente distintiva referindo que “as empresas encontram diferentes circunstâncias locais, populações e histórias que permanecem distintivas” e que condicionam a sua actuação.

Amim e Thrift (1994) apresentam o conceito de “*institutional thickness*” consistindo em características de organização social onde se incluem redes que facilitam a cooperação e coordenação entre actores para seu benefício mútuo. Estas características são “produzidas um nível acima da escala da organização individual - i.e. elas existem

entre e não dentro das empresas” (Gertler, 2003, p. 85). Em algumas situações o “*institutional thickness*” favorece o imobilismo e dificulta a mudança dos actores para novas trajetórias de crescimento. Esta situação acontece porque as bases institucionais da região reflectem a dominância passada de empresas e sectores que no presente se podem encontrar em declínio (Hudson, 1999) sendo designada por *institutional lock-in*.

Bathelt (2005a, p. 109) propõe a definição de *buzz* como a “aplicação dos mesmos esquemas interpretativos e compreensão mútua de novos conhecimentos e tecnologias assim como a partilha de tradições culturais dentro de um campo tecnológico particular”. Um *buzz* local intenso não é contudo o resultado directo da co-localização e pode não beneficiar de igual modo todas as empresas da região. As regiões apenas conseguem crescer, desenvolver-se e dinamizar o *buzz* local se as suas empresas tiverem ligações com os mercados externos utilizando um misto de transacções locais e não locais (Bathelt, 2005a). As fontes externas de conhecimentos são particularmente importantes para estimular o crescimento dentro da região (Bathelt *et al.*, 2004).

A excessiva dependência local pode levar ao declínio e a uma focalização da região em torno de si própria, o que poderá resultar numa atrofia regional (Malmberg, 2003; Lindsay, 2005; Maskell e Malmberg, 2007). O conjunto regional pode mudar ou desaparecer se novas tecnologias desenvolvidas no exterior forem ignoradas. É portanto necessário “precaução em dar prioridade às competências locais sobre as oportunidades não locais” (Bathelt, 2003, p. 772), pois estas oportunidades podem em muitos casos influenciar o valor daquelas competências.

A região tem de estar ligada ao exterior, com o que Owen-Smith e Powell (2002) designam por *pipelines*, para evitar um declínio resultante da entropia (Camagni, 1991). Este conceito tem subjacente a chegada de conhecimento provindo do exterior através de uma relação entre diversos actores que actuam em múltiplas escalas. Contudo, o facto de uma região estar ligada a redes de produção globais não lhe garante automaticamente desenvolvimentos positivos, porque os actores locais podem gerar valor de uma forma que não maximiza o potencial económico da região. Os actores locais de uma região podem não ser capazes de reter muito do valor nela criado (Coe *et*

al., 2004). O conhecimento chegado do exterior deverá reforçar e sair reforçado pelo conhecimento interno sendo que o seu valor dependerá em grande medida do dinamismo do *buzz*. De uma outra forma, não será apenas suficiente captar investimento, mas também ter a capacidade de aprender, reproduzir e beneficiar do conhecimento que o acompanha (Bathelt *et al.*, 2004). Deste modo a região e os fluxos globais podem reforçar-se mutuamente (Sassen, 2002; Sturgeon, 2003).

As empresas locais têm de desenvolver a capacidade de assimilar a informação que lhe chega via *pipeline* e aplicá-la eficazmente de forma a criar valor. A capacidade de a empresa identificar, assimilar e explorar o conhecimento vindo da sua envolvente é designada por Cohen e Levinthal (1989) como “capacidade de absorção”. Para assimilarem e tirarem partido de novas informações, o que pode dar lugar ao desenvolvimento de novas práticas e actividades, as empresas têm que ter capacidade de as reconhecer, encontrar e compreender. Este reconhecimento exige uma base de conhecimento prévio. Sem este conhecimento a informação disponível poderá passar despercebida aos actores territoriais.

Desta forma, o aproveitamento de conhecimentos externos resulta do nível de conhecimento actual dos actores empresariais o que faz com que o novo conhecimento que surge por esta via dependa da base de conhecimento existente (Cohen e Levinthal, 1990). Se nas grandes empresas esta base de conhecimento provém sobretudo de actividades de investigação e desenvolvimento (I&D), nas pequenas e médias empresas (PME) ela é menos formalizada (Muscio, 2007). Nestas empresas a capacidade de absorção é resultado de formas mais tácitas de conhecimento que passam pelo *learning by using e by doing*, pela configuração organizacional, pela capacidade de estabelecer relacionamentos próximos com diversos actores e pelas práticas de recursos humanos implementadas (Huselid, 1995; Vinding, 2004; Muscio, 2007).

2.6. Síntese e Lacunas

A abordagem relacional detalhada nas secções anteriores encontra fundamento nas limitações das análises mais ortodoxas da geografia económica, que dificultam a

compreensão dos processos económicos enquadrados regionalmente (Bathelt, 2006). A consideração das regiões sob a perspectiva relacional permite uma compreensão das mesmas como resultado da interacção de diversas escalas geográficas. Perdem sentido análises estanques e parcelares e ganha relevância a ligação entre a gestão territorial e empresarial. O espaço importa para as empresas por aquilo que podem colher dele, mas a empresa, para colher, necessita de interagir, gerando com essa interacção potencial de valorização para o território, ligando simultaneamente o espaço ao exterior. Nessa perspectiva, os territórios e organizações deverão ser entendidos em interligação e dependência.

A distância física tende a ser desvalorizada, uma vez que a empresa poderá interagir via rede em diversos espaços geográficos. O critério sugerido para analisar o dinamismo dos territórios é o relacional. As questões vitais a solucionar não estão sujeitas a qualquer limite físico, passando a situar-se no domínio de uma rede ampla de actores heterogéneos. “Os espaços sobrepõem-se com tantos outros que é muito difícil dizer que eles estão verdadeiramente concentrados numa localização” (Amin e Thrift, 2005, p. 14). Por isso, qualquer política de desenvolvimento regional deverá ter em conta as interdependências, influências e complementaridades face a outras regiões (Amin, 2004; Amin e Thrift, 2005) especialmente no que às empresas que existem dentro delas diz respeito (Schoenberger, 1999).

A proximidade indispensável para a interacção dos actores económicos não é necessariamente física, mas sim relacional (Amin, 2000), pois espaço em si próprio não tem qualquer poder explicativo (Coenen *et al.*, 2004). “As regiões com um conjunto similar de elementos e relações similares entre elas estão próximas uma da outra, aquelas com diferentes elementos ou relações estão distantes” (Mol e Law, 1994, p. 650).

As posições relacionais enfatizam a evolução interdependente entre tecnologias, organizações e territórios. Com o passar do tempo certas instituições tornam-se interligadas com a envolvente geográfica e são elas que dão vida à acção económica. É contudo necessário um maior esclarecimento dos processos de actuação que estão na

base de acções interdependentes que se desenvolvem a um nível micro (Lee e Saxenian, 2008). Permanecem muitos desafios por resolver, nomeadamente “como fazer conexões teóricas entre os micro acontecimentos que acontecem ao nível da empresa e as suas repercussões espaciais que usualmente apenas podem ser observadas ao nível regional” (Lee e Saxenian, 2008, p. 157-158).

Apesar de a empresa ser apontada como o elemento chave do espaço relacional (Bathelt e Glückler, 2003), a relação interactiva entre empresas e as regiões não está suficientemente explicada, pois estas abordagens não descrevem suficientemente a organização empresarial, nem particularizam os fundamentos das suas interacções.

Os autores da geografia relacional “estão preocupados com o espaço geográfico. Apesar de eles se referirem às instituições, não fica claro onde (...) estas se ajustam e como as empresas e as instituições interagem.” (Lane, 2008, p. 231). A literatura existente revela uma “tendência para adoptar uma perspectiva *naïf* do carácter espacial das empresas e das formas como estas se relacionam com o território. (...) A dimensão local das actividades das empresas é raramente especificada” (Dicken e Malmberg, 2001, p. 355), o que dá origem a concepções simplistas, não ajustadas à riqueza interactiva da realidade (Dicken e Malmberg, 2001), tornando necessário uma maior “elaboração na análise da empresa e dos agentes individuais” (Boggs e Rantisi, 2003, p. 114).

Também no que diz respeito à abordagem de rede, e apesar das inúmeras referências e relevância a ela atribuída pela corrente relacional da geografia, só raramente são tomadas de maneira explícita (Staber, 2001; Murphy, 2003; Grabher, 2006). “Muita da utilização das redes na geografia económica tem sido selectiva, frequentemente metafórica e pouco formalizada” (Glückler, 2007, p. 620).

É destacada a importância da interligação entre o local e o exterior mas este processo de conexão e de chegada de conhecimento externo não é suficientemente descrito. Ao mesmo tempo as teorias relacionais referem como essencial que os conhecimentos provindos de interacções externas sejam absorvidas pela região, contudo “sabemos

muito pouco acerca do que determina a capacidade de absorção” do território (Maskell e Malmberg, 2007, p. 609).

Apesar da discussão actual em torno da componente relacional das regiões, não existe ainda um corpo conceptual robusto que consiga operacionalizar a concepção de uma região socialmente construída dependente de vários relacionamentos. Muitas das contribuições desta viragem relacional da geografia “são relacionais apenas em sentido temático focando-se em vários temas de relações sócio-espaciais sem teorizar suficientemente a natureza da relacionalidade e as suas manifestações através de (...) práticas específicas de cada actor” (Yeung, 2005c, p. 37). “Permanece um vazio na nossa compreensão (...) das interacções a um nível micro que levam à construção de espaços em rede” (Murphy, 2003, p. 174) e dos processos que levam a que as regiões se integrem em fluxos globais que contribuam para a sua dinâmica (Murphy, 2006).

A identificação das motivações em que se estrutura a acção individual permitirá aumentar o entendimento de fenómenos integrados em redes transversais a vários espaços geográficos (Maskell e Malmberg, 2007). De facto, uma das questões à qual recorrentemente se solicita resposta por parte das abordagens relacionais da geografia e que, fruto das suas limitações, permanece em grande medida por solucionar é: “como é que as empresas interagem e quais são as consequências para os processos e estruturas localizadas?” (Bathelt e Glückler, 2003, p.138).

Para se investigar o modo como as empresas co-evoluem ao longo do tempo, incluindo como a interacção local e não local contribui para este processo, é necessário utilizar uma ferramenta que permita investigar as características interactivas do desenvolvimento industrial (Waluszewski, 2004).

A abordagem de interacção e redes, analisada no capítulo seguinte, tem vindo ao longo dos últimos trinta anos a focalizar-se no estudo do processo de interacção entre empresas. Por outro lado, estas abordagens revelam características complementares às evidenciadas pela corrente relacional da geografia, permitindo reforçar os seus fundamentos teóricos e iluminar zonas ainda pouco claras desta corrente, o que se

traduz em ganhos evidentes ao nível de operacionalização dos fenómenos geográficos identificados.

CAPÍTULO 3

Abordagem de Interacção e Redes

3. Abordagem de Interacção e Redes

3.1. Introdução

Neste capítulo é apresentada a abordagem de interacção e redes industriais. Esta abordagem fornece um quadro conceptual robusto no que diz respeito ao processo de interacção entre empresas e permite ultrapassar algumas das lacunas apontadas à geografia relacional.

A abordagem de interacção e redes teve a sua génese no grupo IMP (*Industrial Marketing and Purchasing*). Este grupo, surgido nos anos oitenta, desafiou algumas das abordagens mais tradicionais do marketing industrial. Desde aí, está na base de inúmeros artigos, livros e a sua conferência anual, já na vigésima sexta edição, é uma referência no domínio do marketing industrial. Um dos postulados estruturantes desta abordagem assenta na compreensão do processo de interacção das organizações em rede. Este processo é entendido como específico e dependente das partes envolvidas o que faz com que se desvalorize a formulação de regras de decisão genéricas.

Num primeiro momento apresentam-se os conceitos de interacção e relacionamento (Secção 3.2), destacando-se a sua importância para a criação de conhecimento e de novas soluções entre as partes. Posteriormente é analisada a abordagem das redes industriais (Secção 3.3) em que as empresas, através da interdependência e multiplicidade de relacionamentos, surgem integradas em redes. Na Secção 3.4 são apresentados estudos recentes de autores do IMP que relacionam as redes industriais e o espaço. O capítulo termina com uma síntese e a identificação de vazios de conhecimento que se pretendem preencher com a resposta às questões de investigação formuladas no Capítulo 4.

3.2. A Abordagem de Interacção

São inicialmente desenvolvidos os conceitos de interacção e relacionamento (Secção 3.2.1). Posteriormente apresenta-se o modelo ARA (Actores, Recursos e Actividades), que está na base da operacionalização das redes industriais (Secção 3.2.2). Por fim analisa-se o conceito de conectividade (Secção 3.2.3), que permite ilustrar a interligação existente entre as actuações em rede.

3.2.1. Interacção e Relacionamentos

O modelo de interacção desenvolvido por Häkansson (1982) assenta no pressuposto de que os intervenientes no processo de troca são activos, procurando obter valor através da interacção. O processo de troca nesta abordagem é entendido como multifacetado no qual as partes “não são anónimas ou indiferentes e onde as interacções sociais e as adaptações técnicas estão muito interligadas” (Häkansson e Waluszewski, 2002, p. 28). A essência do negócio não reside apenas no que se passa no interior das empresas mas sobretudo na interacção que acontece entre elas (Waluszewski *et al.*, 2008).

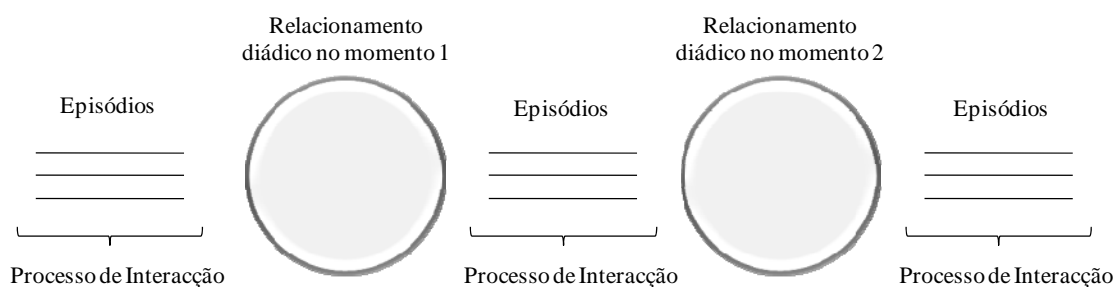
Esta interacção tem uma substância (Waluszewski *et al.*, 2008) e é caracterizada por uma troca social entre as partes envolvidas e adaptações recíprocas nos produtos e tecnologias em causa. Os termos da troca são influenciados por este processo de interacção, fazendo com que os produtos sejam um resultado dela e não um dado conhecido à partida (Häkansson e Waluszewski, 2002). Assim, a interacção é interpretada como processo, que altera e transforma aspectos dos recursos e actividades das empresas mudando por esta via as características das próprias empresas envolvidas. Este processo de interacção é um dos “principais meios através do qual as empresas sistematicamente relacionam e combinam as suas actividades e recursos” (Waluszewski *et al.*, 2008, p. 3).

O processo de interacção é dividido nos episódios que envolvem os processos de troca (de produtos e serviços, financeiras, de informação e sociais) e nos relacionamentos que ocorrem com a repetição e institucionalização dos episódios (Figura 3.1). Os relacionamentos envolvem frequentemente múltiplas interacções, o que reforça a

componente social (Granovetter, 1985) e leva a que, em função dessas diversas interacções, que se sucedem no tempo, se formem padrões de actuação previsíveis. As ligações entre actores tornam-se a longo prazo institucionalizadas num conjunto de regras, que reflectem acontecimentos passados (Häkansson, 1982).

O relacionamento consiste em “regras e normas de comportamento aprendidas e fornece o ambiente no qual têm lugar os episódios individuais. (...) Cada episódio individual é por sua vez afectado e afecta o relacionamento global” (Turnbull *et al.*, 1996, p. 45).

Figura 3.1 – Episódios, Interação e Relacionamentos



Fonte: Elaboração própria com base no modelo de interação de Hakansson (1982)

Os relacionamentos têm um carácter temporal e dinâmico implícito, construindo-se gradualmente ao longo do tempo em função dos diversos episódios individuais (Ford, 1980; Ford, 1982; Cheung e Turnbull, 1998). Häkansson e Snehota (1995) reconhecem este carácter evolutivo e social dos relacionamentos caracterizando-os como contínuos, complexos (devido à multiplicidades de actores que podem estar envolvidos e conectados, possuindo cada um deles interesses diversos), simétricos (por geralmente as partes possuírem níveis diferenciados de influência) e informais (já que frequentemente a informalidade caracteriza a envolvente global onde os relacionamentos se estruturam).

As interacções passadas têm um papel fundamental nas relações actuais “o passado é projectado no futuro” (Snehota, 2004, p. 24). Os actores “aprendem” a relacionar-se

entre si e “aprendem” com as relações (Häkansson *et al.*, 1999). O contexto do relacionamento diádico no momento dois (Figura 3.1) será necessariamente diferente ao contexto existente no momento um. O processo de interacção acontece contextualizado nos relacionamentos existentes entre as empresas (Turnbull *et al.*, 1996).

As escolhas de relacionamentos futuros dependem em grande medida dos relacionamentos actuais, que por sua vez já dependeram de relacionamentos passados e das experiências que deles resultaram (Wilkinson e Young, 2007). Existe um trilho histórico que condiciona os relacionamentos. Desta forma a abordagem de interacção percepciona os relacionamentos como importantes em si próprios e como predictores de comportamentos futuros (Turnbull *et al.*, 1996).

A interacção é também uma das principais formas utilizadas pelos actores para gerar novo conhecimento (Johnston *et al.*, 2006). O processo de interacção possibilita o acesso a outras relações e com elas a novas organizações e recursos (Walter *et al.*, 2001; Ritter *et al.*, 2004). “Uma maneira importante de aprender é através dos outros” (Häkansson *et al.*, 1999, p. 443). Numa relação diádica existem 3 grupos de factores que podem influenciar esta aprendizagem: as características das duas partes envolvidas, o tipo de relação estabelecida e o contexto da relação (Häkansson *et al.*, 1999), definido como “o conjunto de conexões directamente relacionadas”. Desta forma “quanto maiores as conexões que um relacionamento tenha, maiores serão as possibilidades para aprender (...) porque também há mais interfaces onde a aprendizagem pode aparecer” (Häkansson *et al.*, 1999, p. 445).

Todas as empresas têm relacionamentos de onde pode resultar alguma aprendizagem. Os diferentes padrões dos relacionamentos estabelecidos pelas empresas têm a capacidade para originar diferentes processos de informação e condicionar a sua percepção sobre a rede. Desta forma o comportamento de um actor é influenciado pela sua rede de relacionamentos (Ritter e Ford, 2004).

As empresas são resultado dos seus relacionamentos e estes resultam em grande medida da actuação estratégica da empresa (Turnbull *et al.*, 1996; Häkansson e Ford, 2002;

Wilkinson e Young, 2002). Como as empresas têm apenas um controlo limitado sobre os seus relacionamentos, dependendo estes de múltiplas interacções, têm uma capacidade limitada de prever o resultado das suas acções (Wilkinson e Young, 2002; Ritter *et al.*, 2004; Wilkinson e Young, 2007).

Häkansson e Ford (2002) e Ford *et al.*, (2002b) apontam características paradoxais aos relacionamentos em rede referindo-os como potenciadores e limitadores da acção. Potenciadores, porque permitem aceder a recursos, mas ao mesmo tempo a actuação da empresa é dependente dos seus recursos que dependem em grande medida dos seus relacionamentos podendo por esta via limitar a sua actuação.

A coordenação do portfólio de relacionamentos e a potenciação dos recursos das empresas através da interacção está na base das suas vantagens competitivas (Ford *et al.*, 1996; Turnbull *et al.*, 1996; Løwendahl e Revang, 1998; Wilkinson e Young, 2002). Por isso a “capacidade de uma empresa desenvolver e gerir eficazmente as suas relações com outras empresas deverá ser visto como uma competência central” (Ritter *et al.*, 2004, p. 176).

3.2.2. Modelo ARA

O modelo ARA (Actores, Recursos e Actividades) proposto por Häkansson (1987) e desenvolvido por Häkansson e Johanson (1992) fornece um quadro conceptual que traduz o processo de interacção em três elementos principais. É neste modelo (Figura 3.2) que se estrutura grande parte da abordagem de interacção em rede proposta pelo IMP.

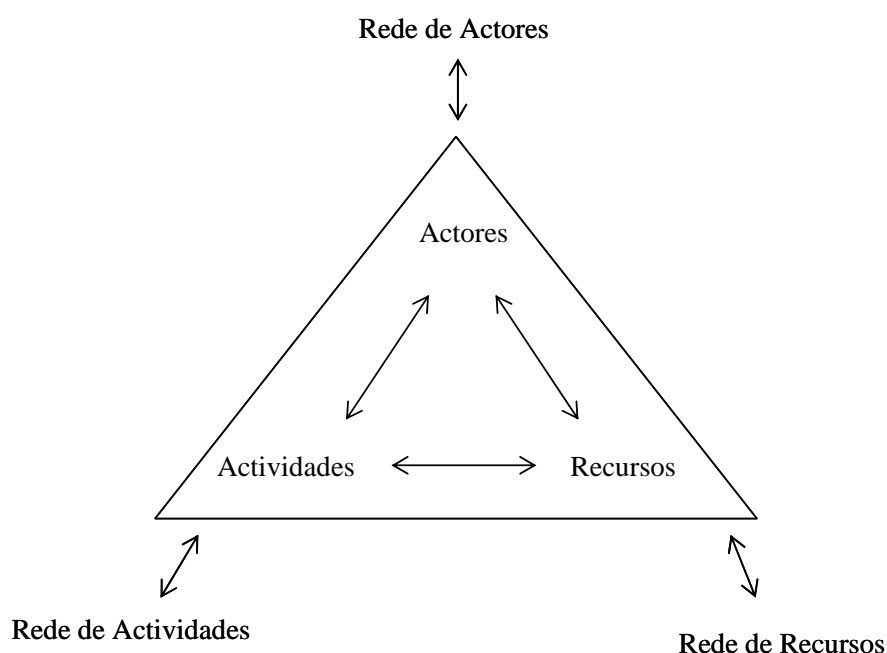
É aos actores que cabe a decisão (individual ou colectivamente) das actividades a desenvolver, do seu *timing* de desenvolvimento e dos recursos a utilizar para a sua execução.

Os actores têm uma identidade (Huemer *et al.*, 2004), não actuando de uma maneira anónima ou atomística (Thorelli, 1986; Häkansson e Snehota, 1989; Ford e Häkansson, 2006b). A identidade é atribuída externamente, contudo depende em grande medida das

interacções desenvolvidas pelo actor e da confiança e comprometimento entre as contrapartes daí resultante (Morgan e Hunt, 1994; Huemer, 2004).

O controlo de recursos por parte do actor poderá ser directo, quando o recurso está internamente na sua posse, ou indirecto, quando o recurso é propriedade externa, mas está, via relacionamentos, ao alcance do actor focal.

Figura 3.2 – Modelo ARA



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

Através dos relacionamentos mantidos na rede, os actores podem aceder aos recursos de outros. A caracterização isolada dos actores é questionada e reforça-se a importância da sua análise externa “em termos dos recursos que são capazes de gerir e das actividades nas quais estão envolvidos” (Gadde *et al.*, 2003, p. 362). Desta maneira a análise dos actores deverá residir na sua capacidade de interacção com outros, com vista ao desenvolvimento dos seus recursos. “O que define o mercado é o conjunto de actores e de relações. Os mercados não são definidos pelo produto. O produto é apenas uma

variável nas relações de troca particulares desenvolvidas entre actores” (Snehota, 2004, p. 24).

Segundo Håkansson e Johanson (1992) o objectivo genérico dos actores passa por aumentarem o seu poder na rede. Este aumento, que poderá ser medido pelo controlo de recursos e actividades, servirá para o cumprimento de outros objectivos.

Os actores desenvolvem vários relacionamentos podendo existir entre eles interesses comuns, mas também contrários, que deverão gerir de forma a atingir o seu objectivo. De entre o seu conjunto de relacionamentos os actores mantêm afinidades especiais com algumas contrapartes que Håkansson e Snehota (1995) denominam por laços. Estes laços pressupõem uma componente temporal para o seu surgimento. Deles podem resultar vantagens, traduzidas no acesso privilegiado a recursos ou informações, mas também limitações, resultantes do efeito limitador que os laços podem provocar em outros relacionamentos. É necessário ter presente a influência dos laços estabelecidos com um actor focal no desenvolvimento de outros relacionamentos (Dahlquist, 1998; Ritter, 2000).

As actividades ocorrem quando os actores combinam, criam, desenvolvem ou transferem recursos utilizando para isso outros recursos (Håkansson e Johanson, 1992). São divididas em dois grandes grupos: as actividades de transformação e as actividades de transferência (Håkansson e Johanson, 1992). Nas actividades de transformação, “os recursos são alterados de alguma forma” (Håkansson e Johanson, 1992, p. 30), já as actividades de transferência envolvem a passagem e coordenação de recursos entre actores. Estas últimas actividades têm geralmente um grande grau de interdependência associado.

As actividades individuais de um actor estão ligadas com actividades de outros. Estas ligações podem estar interconectadas com diversas empresas, formando cadeias de actividades. As cadeias limitam o controlo das empresas sobre as suas actividades já que estão dependentes de diversas outras (Håkansson e Johanson, 1992; Håkansson e Snehota, 1995; Dubois, 1998). Existem ligações directas entre actividades quando uma

é alimentada por outra, ou ligações indirectas quando duas actividades estão ligadas por uma terceira. A ligação das actividades entre empresas exige adaptações e permite atenuar a distância psicológica e física entre as contrapartes (Häkansson e Snehota, 1995).

Deste modo, as actividades internas podem estar dependentes de diversos actores. Este facto leva a que as organizações tenham que exercer controlo externo sobre actividades circundantes (Jarillo, 1988), tentando via interacções alargar o domínio das suas actividades a outras organizações (Prenkert, 2000). A performance de cada actor está assim dependente não só das suas actividades, mas também das actividades de terceiros. O planeamento isolado das actividades internas torna-se por isso desprovido de sentido, pois a base destas poderá estar dispersa, não dizendo respeito apenas a uma organização (Häkansson e Snehota, 1995; Ford *et al.*, 1998).

Os recursos resultam também de diversas micro interacções sendo o seu valor dependente de como são combinados com outros (Häkansson e Waluszewski, 2002). Dessas combinações despontam características únicas que lhes conferem um carácter heterogéneo. O valor dos recursos pode ser continuamente alterado em função das suas combinações. Desta forma um actor poderá influenciar a utilização dos recursos de duas formas distintas: através da sua utilização interna e na escolha de outros actores com os quais estes vão ser combinados (Harrison e Hakansson, 2006).

Os recursos terão de ser analisados de uma maneira interdependente uma vez que parte do seu valor resulta de elos entre eles existentes (Häkansson e Snehota, 1995). Häkansson e Snehota (1995) designam por constelação de recursos as combinações de recursos de diversos actores com vista à obtenção de um resultado final, estando estas constelações geralmente associadas a cadeias de actividades. O valor de um certo recurso depende dos seus elos e da constelação a que está associado.

A utilidade e o valor de um recurso são criados em interacção (Anderson *et al.*, 1998). Assim, as interacções e os relacionamentos que delas resultam são um dos mais importantes recursos das empresas (Häkansson e Waluszewski, 2002). De uma forma

directa, os relacionamentos permitem aprofundar ligações de actividades e elos entre recursos e, de uma forma indirecta, possibilitam estar ligado e aceder a recursos de terceiros. Simultaneamente os relacionamentos são consumidores de recursos (Gadde *et al.*, 2003), pois para serem mantidos exigem investimentos e a desistência, ou enfraquecimento, de outras relações. Uma vez que os investimentos não são recuperáveis com o término da relação (Wilson e Jantrania, 1993), um maior investimento numa relação implica normalmente um maior compromisso e empenhamento na sua continuidade (Swaminathan e Reddy, 2000).

Devido a esta conectividade (analisada de seguida) os actores deverão perceber claramente o potencial do seu portfólio relacional, as características distintivas dos seus recursos e como os mesmos se relacionam com os recursos de outros (Turnbull *et al.*, 1996).

3.2.3. Conectividade

A interacção não é um processo diádico. As empresas interagem simultaneamente com diversas outras e assim qualquer interacção entre duas empresas poderá influenciar as restantes (Waluszewski *et al.*, 2008). Por conseguinte um relacionamento tem na maior parte das situações um impacto inevitável em outro (Hadjikhani e Thilenius, 2005), pois cada relacionamento “faz parte de um todo amplo” (Häkansson e Snehota, 1995, p. 19) estando conectado com outros (Mattsson, 2004).

A conectividade traduz o quanto “a troca numa relação é contingente à troca (ou ausência dela) em outra relação” (Cook e Emerson, 1978, p. 725). “A mudança dentro de um relacionamento individual reflecte sempre desenvolvimentos de processos a ocorrer numa estrutura mais ampla” (Häkansson e Waluszewski, 2002, p. 31). O potencial de um relacionamento depende, assim, do que acontece nos relacionamentos directos e indirectos das contrapartes (Snehota, 2004). Desta forma, uma relação focal pode ser fortalecida ou enfraquecida, dependendo da evolução das suas diversas conexões (Hadjikhani e Thilenius, 2005) e do processo de retorno que essas conexões originam na relação focal.

A estratégia de relacionamentos de uma empresa deverá considerar cada relacionamento individual integrado num portfólio relacionado (Anderson *et al.*, 1994; Turnbull *et al.*, 1996). No desenvolvimento dos seus relacionamentos os actores estão a contribuir para a criação de uma realidade mais ampla, que por seu turno se projecta em cada uma das suas relações e “realidades” particulares. Anderson *et al.*, (1994) dividem os efeitos dos relacionamentos em dois níveis: os efeitos primários, que traduzem os resultados do processo de interacção nas partes, e os efeitos de segunda ordem, ou as funções de rede, que traduzem os efeitos ocorridos num relacionamento resultantes da suas conexões directas ou indirectas com outros.

Devido às suas múltiplas conexões, os relacionamentos assumem uma configuração que é convenientemente ilustrada pela metáfora de rede (Anderson *et al.*, 1994; Waluszewski *et al.*, 2008). A definição de fronteiras nos relacionamentos torna-se um processo arbitrário, pois a “cadeia de conectividades não tem limites e pode-se espalhar por diversos relacionamentos” o que gera “a existência de uma estrutura agregada, uma forma de organização” (Häkansson e Snehota, 1995, p. 19) denominada rede.

O contexto do marketing industrial envolve, por conseguinte, redes complexas de relações de troca entre actores em que o mercado é definido “como o subconjunto de relacionamentos e actores que são relevantes para um certo actor focal” (Snehota, 2004, p. 24). A ligação das empresas através de relacionamentos directos e indirectos fundamenta o estudo das redes industriais apresentado na secção seguinte.

3.3. A Abordagem das Redes Industriais

Nesta secção são apresentados os principais conceitos e fundamentos da abordagem das redes industriais: desenvolve-se uma explanação e contextualização do conceito de rede (Secção 3.3.1) do qual surgem várias mudanças face às tradicionais abordagens teóricas dominantes, uma das quais é o conceito de actuação estratégica (Secção 3.3.2) que surge neste perspectiva dependente de vários actores e não determinístico. Detalham-se, posteriormente, os conceitos de posição de rede (Secção 3.3.3), teoria de rede (Secção 3.3.4) e recursos (Secção 3.3.5). Estes elementos, ao mesmo tempo se assumem como

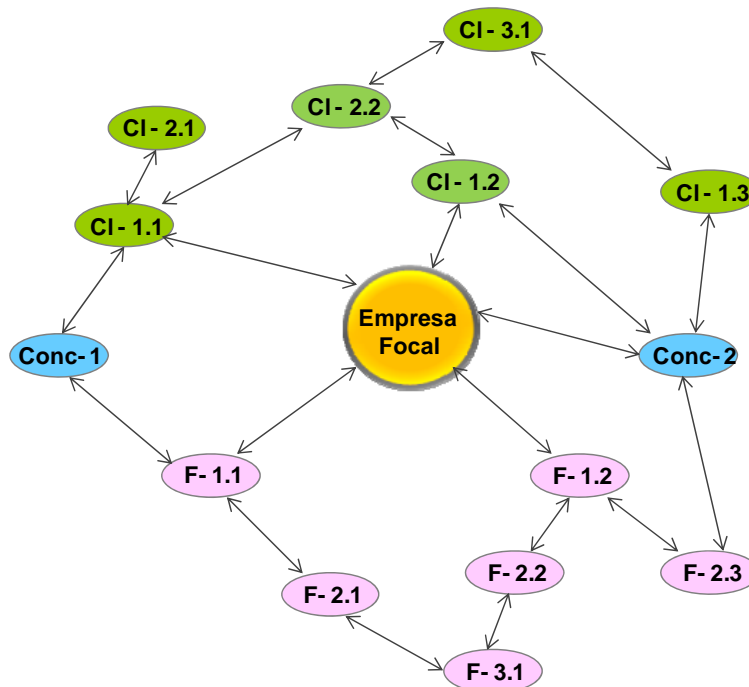
os principais conceitos da terminologia da abordagem das redes industriais, são considerados centrais para a compreensão da actuação estratégica das empresas.

3.3.1. Redes Industriais

A abordagem das redes industriais consolidou-se nas últimas três décadas, tendo sido particularmente alavancada por investigações desenvolvidas pelo IMP. Esta abordagem desenvolveu-se como “ferramenta para investigar relacionamentos que conectam as contrapartes não somente uma à outra, mas também a uma estrutura mais ampla”: a rede (Håkansson e Waluszewski, 2002, p. 30). É um melhoramento da abordagem de interacção que incidia apenas sobre as relações diádicas entre comprador e vendedor. A análise das relações é considerada agora como parte integrante de outras relações. Assim, para o entendimento de uma relação é necessário ter em conta a rede envolvente (Håkansson e Snehota, 2000). Na Figura 3.3 exemplifica-se uma rede inter-organizacional construída em torno de uma empresa focal. Nessa rede incluem-se concorrentes, fornecedores e clientes estando interligados entre si através de uma teia de relações directas e indirectas.

O principal conceito motivador da investigação destes estudos é a rede e as suas características (Johanson e Mattsson, 1992; Håkansson e Snehota, 1995; Turnbull *et al.*, 1996; Ford, 1998; Ford *et al.*, 2003). Esta é caracterizada pelas interacções surgidas dos relacionamentos estabelecidos entre diversos actores que têm acesso a recursos e desenvolvem actividades (Mattsson, 2003). A conjugação destas três variáveis (actores recursos e actividades) materializa-se no surgimento de estruturas cujo elemento fundamental é o modo como interagem. São essas estruturas que se denominam redes de relações. Este conceito é aplicado em sentido lato significando aí todo o conjunto de relacionamentos que se desenvolvem num dado sector de actividade, e em sentido estrito referindo-se, neste caso, aos relacionamentos que um determinado actor possui (Brito, 1997). Assim os relacionamentos de longa duração, as suas características, origens e efeitos na rede assumem-se como um dos mais importantes objectos de investigação na abordagem do IMP (Henneberg e Mouzas, 2006).

Figura 3.3 – Rede Inter-organizacional em Torno de uma Empresa Focal



Outra das características estruturantes do IMP é o esforço de compreensão de fenómenos complexos e multidimensionais de interacção entre organizações em vez da formulação de regras genéricas de decisão (Baraldi *et al.*, 2007). Um dos motivos que esteve na base do surgimento do IMP deveu-se precisamente ao facto de “muitos dos investigadores constatarem coisas que não podiam ser explicadas pelas abordagens teóricas dominantes” (Ford e Häkansson, 2006b, p. 249). Num artigo retrospectivo dos vinte e dois anos do IMP, Ford e Häkansson (2006b) expõem as quatro principais posições adoptadas pela abordagem das redes que desafiam as abordagens teóricas dominantes: (1) As transacções são episódios numa relação contínua; (2) Existe interacção entre fornecedores e clientes, podendo estar ambos envolvidos na determinação e desenvolvimento das transacções que entre eles se desenvolvem; (3) As empresas são heterogéneas e não atomísticas; (4) Não é possível compreender uma transacção considerando-a isoladamente.

Nestas posições encontra-se um claro distanciamento face às abordagens que definem a existência de fronteiras entre as organizações e o seu meio envolvente. Devido à interligação de relacionamentos, as organizações não tomam o meio envolvente de uma maneira dada e inalterável, mas interagem com ele de forma particular (Astley, 1984; Thorelli, 1986; Håkansson e Snehota, 1989). Desta maneira, existindo interdependência entre as entidades em estudo (Easton e Håkansson, 1996), o comportamento de uma empresa deverá ser compreendido no contexto dos seus relacionamentos com os demais (Anderson *et al.*, 1994).

A mudança é outra das características das redes (Powell, 1990; Easton e Lundgren, 1992; Håkansson e Snehota, 1995), estando estas envoltas num processo dinâmico dependente da alteração dos relacionamentos que a sustentam (Anderson *et al.*, 1998, p. 168). Segundo Hertz (1998) a mudança ocorre numa dupla dimensão: o nível relacional e o nível de rede. Devido à conectividade, a alteração de um relacionamento específico levará a que ocorra um efeito dominó, propagando-se essas mudanças à rede. Os actores têm por isso um papel activo no processo de mudança da rede, não sendo meros espectadores (Håkansson e Snehota, 1995).

Uma vez que as empresas envolvidas são interdependentes, as soluções encontradas em interacção para resolução dos seus problemas afectam a rede envolvida. Qualquer empresa é considerada incompleta no sentido em que não dispõe sozinha dos recursos necessários para a resolução dos seus problemas (Ford *et al.*, 2002b).

As redes não têm fronteiras objectivas e têm configurações diferentes de acordo com o ponto em que se inicia a análise (Ford *et al.*, 2002b) “Qualquer delimitação depende de como os actores percebem as interdependências relevantes” (Mattsson, 2003, p. 417). “As fronteiras de uma empresa não estão limitadas à sua definição legal mas estendem-se à rede de relações na qual está inserida (...) as parcerias podem aumentar os sentidos, recursos e a consciência da empresa para além do seu mercado imediato e da cultura onde opera para incluir outros mercados e culturas” (Wilkinson e Young, 2007, p. 39). Deste modo os relacionamentos que a empresa desenvolve na rede

aumentam a sua percepção e fronteiras. Como as interdependências entre actores são dinâmicas as suas fronteiras da rede alteram-se ao longo do tempo.

Cada actor tem uma posição na rede atribuída pelas contrapartes que “descreve como o actor focal está conectado com outros” (Mattsson, 2003, p. 417) e que traduz a sua capacidade de gerar mudança (Häkansson e Ford, 2002). Por outro lado os actores desenvolvem “teorias de rede” que funcionam como instrumento de interpretação da lógica de actuação das contrapartes. Estas teorias permitem descodificar as possibilidades que existem nas redes envolventes, influenciando a actuação estratégica das empresas (Mouzas *et al.*, 2008).

Estes três elementos (posição, recursos e teoria de rede) influenciam a actuação estratégica de um actor. Consequentemente têm potencial para afectar o padrão de conectividade e a configuração dos seus relacionamentos (Mattsson, 2003). Ao mesmo tempo cada um destes elementos é dependente das redes, sendo desta forma condicionado pela maneira como estas evoluem. Seguidamente clarifica-se a actuação estratégica numa perspectiva de rede, detalhando-se depois os seus três elementos principais.

3.3.2. Actuação Estratégica

A maioria das escolas de pensamento coloca a empresa perante uma tentativa de controlo do seu destino numa envolvente hostil e anónima que a rodeia. Esta posição entende a empresa como o centro do controlo estratégico, tomando interna e isoladamente as melhores decisões para uma dada envolvente (Araújo e Easton, 1996).

Na abordagem em rede, a organização existe e actua num contexto específico (Häkansson e Snehota, 1989) construído através das características das interacções e trocas sociais das empresas (Easton e Araújo, 1994; Snehota, 2004). A empresa não pode construir sozinha a sua estratégia (Häkansson e Snehota, 1989; Snehota, 1990; Ford e Häkansson, 2006b) já que a mesma resulta de interacções e está indexada a relacionamentos. Desta forma, as interacções e os relacionamentos afirmam-se tão ou

mais importantes do que a própria gestão para influenciar a estratégia da empresa (Häkansson e Snehota, 1989). O investimento em relacionamentos, e no seu fortalecimento, é por isso uma tarefa fundamental na actuação estratégica das organizações, passando grande parte das vantagens competitivas destas por um correcto alinhamento com o contexto envolvente (Jüttner e Schlange, 1996).

Nesta perspectiva a estratégia refere-se à forma “pela qual a empresa alcança eficiência em relação a outras empresas na rede envolvente, ou seja como uma empresa inicia e reage a mudanças na rede de maneira a manter o seu valor para a rede” (Holmen e Pedersen, 2003, p. 409). A estratégia é assim o resultado de um processo conjunto onde muitas empresas participam (Ford e Häkansson, 2006a). Consequentemente, grande parte da actuação estratégica passa por influenciar outros, gerindo relacionamentos dentro de um contexto construído em interacção.

As actuações estratégicas pretendem influenciar a posição do actor focal e têm a potencialidade de influenciar o padrão de conectividade da rede. Contudo, o sucesso desta tentativa de influência irá depender das actuações e reacções dos outros actores (Mattsson, 2003, p. 417), pois o contexto externo é uma parte viva que reflecte as actuações das empresas (Baraldi *et al.*, 2007). Deste modo, e porque estamos perante variáveis interdependentes, a mesma acção não produzirá sempre os mesmos resultados na rede. Deverá portanto ser evitado um pensamento estático, em termos de variáveis dependentes - independentes para serem antes estudadas pela gestão as opções, escolhas e capacidades que resultam da sua pertença a redes de relacionamentos (Mouzas, 2001). Segundo esta posição, Johanson e Mattsson (1992) defendem que as bases para acção estratégica de um actor focal são a sua posição, teoria de rede e os seus recursos.

A posição ocupada na rede permite ao actor ter uma determinada capacidade de influência. Pretendendo os actores influenciar de maneira favorável as redes onde estão inseridos, grande parte da sua actuação passará por uma tentativa de melhoria da sua posição.

Em função da sua trajectória e das suas interacções, e por isso também da posição ocupada na rede, os actores desenvolvem teorias que condicionam a sua actuação. As contrapartes com quem a empresa se relaciona moldam as suas estruturas cognitivas, condicionando por esta via a sua actuação estratégica. Por outro lado a empresa ajusta a sua actuação pela necessidade que tem que os seus comportamentos sejam compreendidos e aceites por outros de quem depende.

Os recursos da empresa são utilizados conjuntamente com outros, desta forma o seu valor depende em larga medida de interacções. O acesso a recursos de terceiros depende da posição da empresa, sendo que por sua vez esta posição resulta dos recursos a que a empresa consegue aceder. Estes elementos condicionantes da actuação estratégica revelam-se assim fortemente interdependentes e são detalhados nas três secções que se seguem.

3.3.3. Posição da Empresa

As empresas não prosperam unicamente através dos seus esforços individuais, dependem também do comportamento e relações que mantêm com outras e da natureza das relações directas e indirectas que com elas desenvolvem (Wilkinson e Young, 2002). A performance de uma organização depende, em larga medida, de como e com quem ela interage (Häkansson e Snehota, 1989; Baraldi *et al.*, 2007).

Os actores que interagem com uma organização atribuem-lhe uma posição que depende do conjunto de relacionamentos que esta desenvolve (Johanson e Mattsson, 1992). Qualquer organização ocupa uma posição na rede. A posição de uma empresa é, contudo, um conceito relativo atribuído exteriormente. Assim, não existirão duas posições iguais atribuídas por diferentes actores à mesma organização focal (Häkansson e Snehota, 1989).

A posição de uma empresa poderá ser entendida como um recurso, um activo intangível que influencia a sua capacidade de actuação e que, simultaneamente, como qualquer recurso, facilita e limita a sua actuação estratégica (Turnbull *et al.*, 1996; Duysters *et*

al., 1999; Wilkinson e Young, 2002). Dentro desta perspectiva Turnbull, Ford e Cunningham (1996, p. 47) definem posição como “os relacionamentos da empresa e os direitos e obrigações que deles decorrem”. Empresas com uma posição mais central terão benefícios decorrentes do seu acesso a mais informação e oportunidades, comparativamente aos actores mais periféricos (Gulati *et al.*, 2000). A posição tem também influência sobre a teoria de rede, na medida em que esta é amplamente formada através da informação proveniente das relações entre actores (Johanson e Mattsson, 1992).

A posição de uma empresa na rede é resultado da sua utilização passada de recursos e constitui uma plataforma relacional para o aproveitamento de oportunidades futuras (Mattsson, 1985). Reflete o acesso que a empresa tem aos recursos de outras empresas e a importância que os actores da rede lhe atribuem por essa capacidade de acesso. O aumento da importância atribuída, e logo o reforço da posição, depende do ajustamento dos recursos da empresa aos recursos e actividades das contrapartes. Da mesma forma, quando os recursos e actividades oferecidas pela empresa já não forem compatíveis com aqueles procurados pela rede, o poder advindo da sua posição diminuirá (Low, 1997). A posição de cada actor poderá assim ser diferente em cada rede em que esteja inserido, pelo facto de que os recursos a que o mesmo tem acesso serem valorizados de maneira distinta em cada uma dessas redes (Anderson *et al.*, 1998). Deste modo, um actor poderá ter uma posição de destaque numa rede onde as suas características gerem valor e ter uma posição modesta numa outra rede que não confira importância significativa aos seus recursos.

Para Johanson e Mattsson (1985), o conceito de posição traduz a situação do actor relativa a quatro componentes: (1) a identidade das empresas conectadas, (2) o papel da empresa na rede, (3) a importância da empresa na rede (4) e a força das relações empresariais.

Turnbull, Ford e Cunningham (1996) propõem que, além do portfólio de relacionamentos da empresa, a análise da posição exige a observação de recursos adicionais que foram construídos através da interacção, como sejam (1) o acesso aos

recursos das contrapartes, (2) a reputação (que é dependente da experiência dos outros membros da rede), (3) e as expectativas face ao seu comportamento.

Segundo Mattsson (1985), a posição da empresa pode ser aferida numa dupla perspectiva: a micro-posição, ao nível de cada relacionamento, e a macro-posição, ao nível da rede. Estes dois níveis estão claramente conectados, já que a posição na rede afecta cada relacionamento individual, e o conjunto dos relacionamentos individuais traduzem a sua macro-posição.

Johanson e Mattsson (1992, p. 211) diferenciam ainda o conceito de posição restrita e posição alargada. A posição restrita refere-se ao nível da rede, dependendo das relações de troca do actor e com quem essas relações acontecem. A definição alargada refere-se ao papel que os actores desempenham no sistema de produção. De acordo com este conceito alargado, “a posição de um actor inclui também o processo produtivo no qual está envolvido e as suas interdependências directas e indirectas” (Johanson e Mattsson, 1992, p. 212). Este papel produtivo tem para os autores duas dimensões: a dimensão qualitativa e a dimensão quantitativa. A função qualitativa traduz a função que o actor tem no sistema de produção, enquanto a função quantitativa traduz a importância relativa que os recursos do actor têm para os restantes.

O desenvolvimento de novas relações por parte da empresa altera a forma como a sua identidade é percebida na rede, ou seja, a sua posição. Devido ao carácter dinâmico dos relacionamentos, a posição de uma organização na rede não será fixa, alterando-se continuamente ao longo do tempo (Henders, 1992; Snehota, 2004). Como todas as empresas estão interligadas, e como as posições são relativas e atribuídas por cada actor individual, a alteração da posição de uma empresa irá afectar a posição das demais (Low, 1997). Assim, as posições podem estar positiva ou negativamente relacionadas com outros actores, podendo, de acordo com a situação, o reforço da posição de um actor levar ao fortalecimento ou enfraquecimento da posição de outro (Johanson e Mattsson, 1992). Como as posições estão continuamente a ser redefinidas pelo processo de interacção existente na rede, a posição de uma empresa não está directamente sob o seu controlo (Wilkinson e Young, 2002). A empresa poderá, porém, influenciar a sua

posição, o que implica gerir relacionamentos, escolher parceiros privilegiados e desenvolver elos entre recursos (Low, 1997).

A posição de um actor revela o comportamento que dele é esperado por parte dos demais. Consequentemente, a alteração da posição de um actor provoca mudança nas expectativas em relação à sua actuação (Anderson *et al.*, 1998). Contudo a mudança de posição de um actor na rede pode não ser fácil de alcançar já que as organizações com uma posição privilegiada desenvolvem recursos de maneira a defender e consolidar essa posição (Low, 1997). A alteração de posição está também relacionada com o grau de estruturação da rede, “se a estrutura da rede for concentrada as tentativas de iniciar uma relação por parte de *outsiders* é dificultada pelo facto de não terem relacionamentos com os membros da rede. As relações podem estar tão intrincadas que se tornam domesticadas. (...) Se pelo contrário a estrutura da rede for alargada as tentativas de estabelecimento de uma posição serão relativamente mais fáceis (...) porque as interdependências e relacionamentos são relativamente mais fracos” (Low, 1997, p. 192). Apesar da posição ocupada na rede não estar directamente sobre o controlo do actor tem um impacto directo na forma como este é percebido, afectando a sua teoria de rede e influenciando as suas interacções e actuação estratégica.

3.3.4. Teoria de Rede

Apesar de as redes não estarem limitadas (Snehota, 1990; Holmen e Pedersen, 2003), os actores têm um conhecimento circunscrito das mesmas, um domínio cognoscível, demarcado que condiciona a sua actuação. A complexidade da envolvente excede a capacidade cognitiva de qualquer actor, pelo que “apenas uma pequena parte das oportunidades e limitações pode ser percebida e tomada em consideração. Existe sempre um horizonte (...) para além do qual o estado da envolvente se torna imaginário” (Häkansson e Snehota, 1995, p. 200).

Snehota (2004, p.27) propõe como unidade de análise relevante “a porção de mercado que se encontra dentro do horizonte de um actor (...) e que é sempre subjectivo e variável” ao longo do tempo. O horizonte da rede traduz o “quão extensa é a visão da

rede do actor” (Anderson *et al.*, 1994, p. 4), a forma de como uma empresa interpreta a sua envolvente e atribui significado às relações que deseja estabelecer (Low, 1997).

Para Holmen e Pedersen (2003, p. 409) o horizonte é “a parte da rede da qual uma organização está consciente e como tal pode tomar em consideração”. O horizonte da rede envolve todos os relacionamentos que a empresa focal está consciente o que não significa que os considere necessariamente relevantes. A parte do horizonte considerada relevante é definida por contexto de rede (Anderson *et al.*, 1994; Holmen e Pedersen, 2003). Na Figura 3.4 exemplifica-se o horizonte e o contexto de rede da empresa A. Verifica-se nesse exemplo que a empresa focal apenas está consciente de uma pequena parte da rede, sendo que não considera relevante a totalidade da rede que conhece.

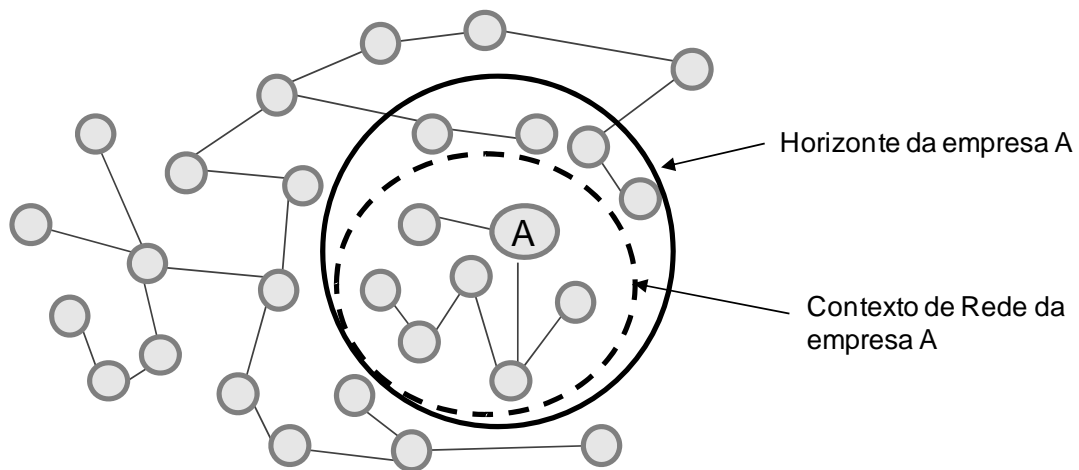
O horizonte da rede depende da experiência do actor bem como das características estruturantes da rede. A mesma rede poderá ser vista de maneiras diferentes de acordo com os horizontes dos actores envolvidos (Ford *et al.*, 2002a).

Sem uma visão ampla da rede qualquer relacionamento pode sofrer de atrofia, o que implica que a empresa não compreenda e tire partido de interacções que acontecem na rede (Turnbull *et al.*, 1996). Para além de ter um horizonte alargado, a empresa deverá ser capaz de perceber como é que a rede funciona do ponto de vista das suas contrapartes (Ford *et al.*, 2002a; Holmen e Pedersen, 2003), devendo para isso utilizar uma diversidade de lentes (Holmen e Pedersen, 2003) que a permitam compreender as motivações da actuação dos diversos actores com que interage.

Os actores formam também estruturas cognitivas diversas que resultam das interpretações de experiências passadas (Johanson e Mattsson, 1992) e que têm a capacidade de influenciar as suas actuações no futuro. Estas teorias de rede, definidas por Mattsson (2003, p. 417) como o “conjunto de crenças sistemáticas do actor acerca da estrutura, processos e performance do mercado e dos efeitos da sua actuação estratégica e da actuação dos demais”, não só afectam a actuação estratégica do actor que as formula, como poderão ser transmitidas a outros actores, influenciando assim a sua actuação (Johanson e Mattsson, 1992; Brito, 2001). “A interacção com outros é o

principal factor para as contínuas adaptações nas estruturas cognitivas que guiam os comportamentos dos actores” (Snehota, 2004, p. 26). Contudo, se os horizontes de rede das contrapartes em interacção forem muito coincidentes, a interacção poderá não revelar descobertas significativas de novos actores, recursos e actividades, não contribuindo para a expansão dos horizontes das empresas em causa (Lundberg, 2008).

Figura 3.4 – Horizonte e Contexto de Rede de uma Empresa Focal



Os conceitos que visam introduzir formulações teóricas das percepções subjectivas dos actores acerca da rede têm vindo a evoluir, surgindo novas terminologias como: *ideias* (Welch e Wilkinson, 2002), *network pictures* (Ford *et al.*, 2002b; Ford e Redwood, 2005; Henneberg e Mouzas, 2006) e *network framings* (Holmen *et al.*, 2003; Mason e Mouzas, 2007).

As *ideias* constituem a forma pela qual “os gestores dão sentido ao seu mundo e às interacções que estabelecem com outras organizações” (Welch e Wilkinson, 2002, p. 27). Os actores actuam segundo *ideias* desenvolvidas através das diversas interacções que mantêm. Existe por isso uma interdependência entre as *ideias* criadas e a estrutura de recursos, actores e actividades em que estão envolvidos. Consequentemente a

introdução de novas *ideias* na rede poderá ter importantes efeitos de mudança em toda a estrutura de actores, recursos e actividades associada (Welch e Wilkinson, 2002).

Henneberg e Mouzas (2006, p. 408) definem *network pictures* “como representações mentais e subjectivas dos gestores acerca da sua envolvente de negócios relevante”. Estas representações traduzem a compreensão que os actores têm da rede e afectam inevitavelmente a sua actuação (Ford *et al.*, 2002b). “Existe uma ligação entre *pictures*, imagens e comportamento” (Snehota, 2004, p. 15). O comportamento dos actores é influenciado pela maneira como são perspectivados os objectos sobre os quais esse comportamento incide (Snehota, 2004).

As *network pictures* referem-se ao entendimento que os diversos actores têm “das redes envolventes em termos de actores, interacções e propósitos dos relacionamentos” (Mouzas *et al.*, 2008, p. 167). Todos os actores envolvidos numa rede terão uma *picture* diferente já que esta depende “da sua experiência, relacionamentos e posição na rede e será afectada pelos problemas incertezas e capacidades bem como pelos limites ao seu conhecimento e compreensão” (Ford *et al.*, 2002b, p. 5). As *pictures* são simultaneamente retrospectivas, na medida em que traduzem um estado presente fruto de acontecimentos passados, e prospectivas, na medida em que formatam opções futuras (Henneberg e Mouzas, 2006; Mouzas *et al.*, 2008), influenciando na escolha de relacionamentos e de alternativas (Ford *et al.*, 2003). O fluxo de interacções faz com que as *pictures* tenham um carácter dinâmico reconfigurando-se continuamente (Mouzas *et al.*, 2008).

As *network framings* (Holmen *et al.*, 2003) correspondem a representações parciais que a empresa elabora acerca da rede. As experiências passadas “permitem aos actores seleccionar certos aspectos do fluxo de eventos e construir categorias ou esquemas de compreensão” (Mouzas *et al.*, 2008, p. 167). Pela complexidade associada à gestão dos seus relacionamentos, as empresas enfrentam dificuldades de decisão, nomeadamente no que diz respeito à decisão de com quem, quanto e como se relacionar. Para facilitar o processo de decisão e conceptualizarem os seus relacionamentos, as empresas, com base nas das decisões tomadas no passado, adoptam quadros de referência que correspondem

a mapeamentos da rede segundo critérios diversos (Mason e Mouzas, 2007). Estes mapeamentos ou *framings* condicionam a actuação da empresa e todas as suas relações. Da mesma forma, o modo como as suas contrapartes elaboram *framings* da rede tem influência nas decisões tomadas pela empresa (Mason e Mouzas, 2007).

Toda a terminologia que se desenvolveu a partir do conceito de teoria de rede refere-se a formulações subjectivas dos actores. Estas reflectem experiências e acontecimentos passados e estão indexadas a relacionamentos, constituindo um suporte mental de referência na acção estratégica dos actores. As teorias de rede influenciam as escolhas e decisões. Como tal, a alteração deste suporte provoca mudanças na rede.

Através dos relacionamentos mantidos, os actores evidenciam as suas formulações teóricas às contrapartes, tendo, em função da sua posição, capacidade de as influenciar. Assim, a mudança das teorias de rede do actor e, conseqüentemente, a mudança no dinamismo associado à rede, pode acontecer em virtude do surgimento de novos relacionamentos ou através das interacções entre relacionamentos já existentes.

3.3.5. Recursos

Grande parte da literatura sobre os recursos das organizações enfatiza a componente interna e homogénea dos recursos, entendendo-os como algo que se processa maioritariamente no interior da organização (Barney, 1991; Amit e Schoemaker, 1993; Peteraf, 1993). Desta forma, a base das vantagens competitivas das empresas assenta no que se passa dentro das suas fronteiras físicas, graças às características particulares dos recursos que as empresas possuem (Conner, 1991).

A abordagem do IMP é céptica face ao controlo directo de recursos que uma empresa pode obter, pois grande parte dos recursos disponíveis estão no controlo directo de outros actores e só podem ser acedidos através de relacionamentos na rede (Araújo *et al.*, 2003; Ford e Häkansson, 2006b; Baraldi *et al.*, 2007). Araújo *et al.*, (1999, p. 498) referem que “nenhuma empresa controla todos os recursos de que necessita”, residindo a vantagem competitiva da empresa, não apenas dentro das fronteiras do que tem e

controla, mas em todas as interfaces que desenvolve com outras empresas (Gadde *et al.*, 2003).

Esta posição face à importância da componente externa sustentada pela abordagem das redes industriais inspira-se em Penrose (1959) e nos contributos de Richardson (1972) e Loasby (1998a; Loasby, 1998b).

A obra seminal de Edith Penrose considera a empresa como “um conjunto de recursos produtivos cuja utilização entre diferentes usos ao longo do tempo é determinada por decisão administrativa” (Penrose, 1959, p. 24). Um dos principais contributos da autora foi a separação entre recursos e serviços produtivos, pois de acordo com a sua posição o “conjunto de recursos” que as empresas possuem poderão dar lugar a uma diversidade de “serviços produtivos”, e estes poderão alterar as características dos recursos possibilitando assim o surgimento de novos serviços.

As noções de recursos e serviços produtivos de Penrose são posteriormente substituídos por Richardson (1972) por competências e actividades. Segundo este autor as empresas dispõem de várias competências que poderão originar por seu turno várias actividades. As actividades que exigem competências semelhantes são denominadas por Richardson de actividades similares. Já as que representam diferentes fases de um processo “e exigem de alguma forma serem coordenadas”, (Richardson, 1972, p. 889) são denominadas actividades complementares. Richardson justifica a existência de “redes complexas de cooperação e associação” (Richardson, 1972, p. 892) pela necessidade de as empresas coordenarem estas actividades complementares. Devido a esta necessidade de cooperação “as empresas não são ilhas, mas estão ligadas por padrões de cooperação e afiliação” (Richardson, 1972, p. 895). As competências podem residir em outras empresas, mas considerar-se da empresa focal porque esta tem acesso a elas através de relacionamentos.

Loasby (1998a; 1998b) desenvolve os conceitos de Penrose e Richardson e divide o conhecimento das empresas em dois tipos: o “*know-what*” - conhecimento tácito que incide sobre factos e relações resultando da educação formal, e o “*know-how*” -

“capacidade de desenvolver as acções apropriadas para alcançar um resultado desejado. Inclui aptidões quer na performance quer no reconhecimento de quando e onde estas aptidões devem ser aplicadas” (Loasby, 1998a, p. 165). Loasby faz ainda a importante diferenciação entre *know-how* directo e indirecto sendo que o *know-how* directo corresponderá às competências necessárias para realizar actividades produtivas, e o *know-how* indirecto dirá respeito às “competências que a empresa necessita para interagir com os seus clientes, fornecedores e outros actores externos” (Araújo *et al.*, 2003, p. 1256). Assim o “controlo de competências pode ser desnecessário se as empresas tiverem acesso a elas. Mas o acesso a competências externas exige *know-how* específico” (Araújo *et al.*, 2003, p. 1262).

É desta forma que se sustenta a posição do IMP, que considera os relacionamentos recursos: “os relacionamentos não são apenas ferramentas para economizar recursos, ou para criar novas funções aos recursos, mas são também importantes recursos em si próprios” (Häkansson e Waluszewski, 2002, p. 30). São a fonte através da qual se acede a conhecimento e a outros recursos estratégicos (Wilkinson e Young, 2002).

Esta análise põe em evidência a importância da dimensão externa e relacional dos recursos. Alguns recursos vitais poderão não se encontrar fisicamente dentro da organização, sendo contudo fundamental que existam internamente recursos de acesso que permitam aceder a eles (Häkansson e Snehota, 1995; Gulati, 1999). Estes recursos de acesso funcionam como um angariador de recursos externos, dependendo em forte medida dos relacionamentos e da posição da empresa na rede.

Os recursos são utilizados em conjunto e interacção com outros, sendo através destas combinações que as suas características são criadas (Häkansson e Waluszewski, 2002). Consequentemente, condicionam a actuação estratégica da empresa. Mas, para interagir, as empresas necessitam de conhecer a forma como podem colocar em interacção os seus recursos, de como os conectar e fazer desenvolver. O acesso às competências externas não surge de forma instantânea e exigirá um conjunto próprio de competências, conhecimento e de investimentos relacionais (Araújo *et al.*, 2003) ou seja recursos de acesso.

O aumento do conhecimento sobre os recursos e sobre a forma de como os combinar aumentará o valor dos mesmos (Häkansson, 1993). “Um recurso tem sempre qualidades escondidas, pois existem sempre novas formas de o combinar com recursos novos ou já existentes” (Häkansson e Waluszewski, 2002, p. 32). Assim, os recursos deverão ser perspectivados como relação, em vez de um elemento em si próprio, já que os mesmos só fazem sentido quando integrados em constelações (Häkansson e Snehota, 1995). Outros actores podem influenciar de forma decisiva a actuação e os recursos da organização (Ford, 1997; Häkansson e Ford, 2002; Wilkinson e Young, 2002). A utilidade e o conseqüente valor dos recursos são criados em interacção através de relacionamentos que traduzem forças internas e externas (Häkansson e Waluszewski, 2002). A combinação de recursos implica interdependência e exige alguma perda de controlo. Será difícil de alcançar uma boa combinação de recursos se não existir um nível significativo de confiança entre as partes (Lundberg, 2008).

Um recurso poderá observar uma mudança do seu valor por efeito de duas situações distintas: serem-lhe atribuídas internamente novas características, através da alteração da sua própria configuração, ou serem-lhe reconhecidas novas valências e potencialidades, pela detecção de outras actividades onde os mesmos possam vir a ser solicitados. Da mesma forma, o valor de um recurso poderá diminuir em função da evolução contrária dos dois níveis referenciados, resultando a sua valorização do seu uso potencial (Häkansson e Snehota, 1995).

3.4. As Redes Industriais e o Espaço

A riqueza conceptual da investigação dentro dos autores que se identificam com o IMP é hoje de tal forma ampla que extravasa os limites confinados às relações industriais que estiveram na base da sua origem. De facto, surgem de entre autores identificados com o IMP valiosas contribuições para o entendimento das dinâmicas territoriais, de tal forma que estes estudos se afiguram indispensáveis para o projecto a desenvolver (cf. Cova *et al.*, 1996; Johnston e Araújo, 2002; Mota e Castro, 2004; Waluszewski, 2004; Baraldi, 2006; Baraldi *et al.*, 2006; Baraldi e Stromsten, 2006; Häkansson *et al.*, 2006; Lundberg, 2008).

Estas abordagens, ao invés de “tomarem as regiões como entidades unidimensionais, como um objecto de análise em si próprias (...) permitem investigá-las como um fenómeno embebido e multidimensional interligado com outras variáveis” (Häkansson *et al.*, 2006, p. 232). A definição de território advinda destes estudos é, à semelhança do já verificado nas abordagens provenientes da geografia relacional, amplamente dinâmica, interactiva e relacional.

Johnston e Araújo (2002, p. 10) sugerem que os “territórios são ambientes nos quais as organizações são directamente activas e têm uma presença num determinado momento: São configurados através de relacionamentos formados na base de actividades e recursos existentes dentro desse ambiente específico”. Decorrente desta visão do território, é banido o entendimento do mesmo como um simples receptáculo de actividades económicas e é tomado antes como uma estrutura de relações dependentes de recursos específicos. No mesmo estudo, Johnston e Araújo (2002) expõem que um território pode conter vários tipos de envolventes e recursos condicionantes da actividade empresarial, revestindo muitos desses recursos uma natureza tangível, mas que também assumem em grande número qualidades intangíveis como sejam as relações e actividades institucionais onde se inclui a interacção entres actores e que são designados pelos autores de “*territorial operating environments*”. Para além da atribuição de um carácter dinâmico às regiões, também é reconhecido pelos autores a importância da história para o desenvolvimento futuro do território porquanto os mesmos consideram que as regiões “não deverão ser vistas como entidades individuais que estão apenas ligadas com outras localizações geográficas pela distância. As regiões têm antecedentes históricos e uma dinâmica através da qual fluxos de entrada e saída de recursos podem mudar a forma espacial e as relações dentro dessa área” (Johnston e Araújo, 2002, p.10).

Esta visão é partilhada por Waluszewski (2004), referindo a autora que o desenvolvimento territorial é um processo construído incremental e não instantâneo que possa acontecer de um dia para o outro. Mais do que olhar às características actuais, é necessário entender os padrões históricos de combinação de recursos disponíveis nas diversas regiões.

O espaço surge também para Häkansson *et al.*, (2006) como um fenómeno heterogéneo, como algo simultaneamente criado e utilizado diferentemente pelas organizações, tendo uma ampla componente dinâmica que se altera no tempo. O espaço terá pois de ser considerado como algo “que afecta não só a organização individual mas a forma como a organização interage com outras organizações”. Considera-se também que “a interacção entre as organizações cria o espaço” (Häkansson *et al.*, 2006, p. 231).

Na perspectiva dos autores, tomando-se o território como uma organização, cada empresa nele operante deverá ser considerada uma combinação particular de recursos, que pode ser tomada como parte de uma vasta constelação de recursos que em si se manifestam. Assim, o carácter das relações sociais e institucionais, que se desenvolvem e têm origem num contexto territorial, é algo de único, inimitável e que afecta o potencial e atractividade da região em que se desenvolvem.

Mota e Castro (2004, p. 263) concebem as aglomerações industriais como “redes baseadas territorialmente” defendendo que “as dinâmicas nas conexões internas a essas redes afectam e são afectadas pelas instituições locais bem como pelas conexões externas ao território”. As dinâmicas territoriais dependem de um conjunto de conexões resultantes da estrutura de relacionamentos entre empresas, porque todas estão envolvidas em redes que extravasam os limites territoriais. Assim a disseminação de conhecimento e a aprendizagem da rede resulta do padrão relacional e não apenas da proximidade física entre os actores (Mota e Castro, 2004). A proximidade espacial é apenas um factor que pode afectar os relacionamentos e o padrão da rede. Para além dela, também a proximidade social, tecnológica, cultural e organizacional afecta o padrão relacional (Ford, 2002).

Analisando a indústria portuguesa de moldes, Mota e Castro (2004, p. 277) concluem que o papel das empresas líderes para a dinâmica da indústria, depende do seu envolvimento “em redes de relacionamentos directos e indirectos (...) que selectivamente conectam competências quer dentro quer fora da aglomeração”. Quando os actores estão ligados apenas a outros actores locais os seus horizontes são muito limitados e o padrão de aprendizagem será reduzido. A importância de horizontes alargados é também evidenciada no trabalho de Lundberg (2008) segundo a autora é

necessário que as empresas em interacção tenham horizontes de rede diferenciados, pois isso irá permitir a visualização de novas possibilidades de interacção.

Baraldi (2006) acentua a interdependência entre as empresas e os territórios já apontada pela geografia relacional, considerando que os “locais são centrais na vida de todas as empresas, desde que estas surgem e durante as várias etapas do seu desenvolvimento”. Segundo o autor, esta dependência é bidireccional: “todas as empresas interagem constantemente com vários locais, mesmo sem estarem completamente conscientes de o estarem a fazer. Os locais afectam a vida das empresas, mas, as empresas, sozinhas ou em interacção com outras também afectam os locais” (Baraldi, 2006, p. 297). Existem consequentemente dois níveis (o nível regional, o nível empresarial) em interacção simultânea e permanente (Figura 3.5).

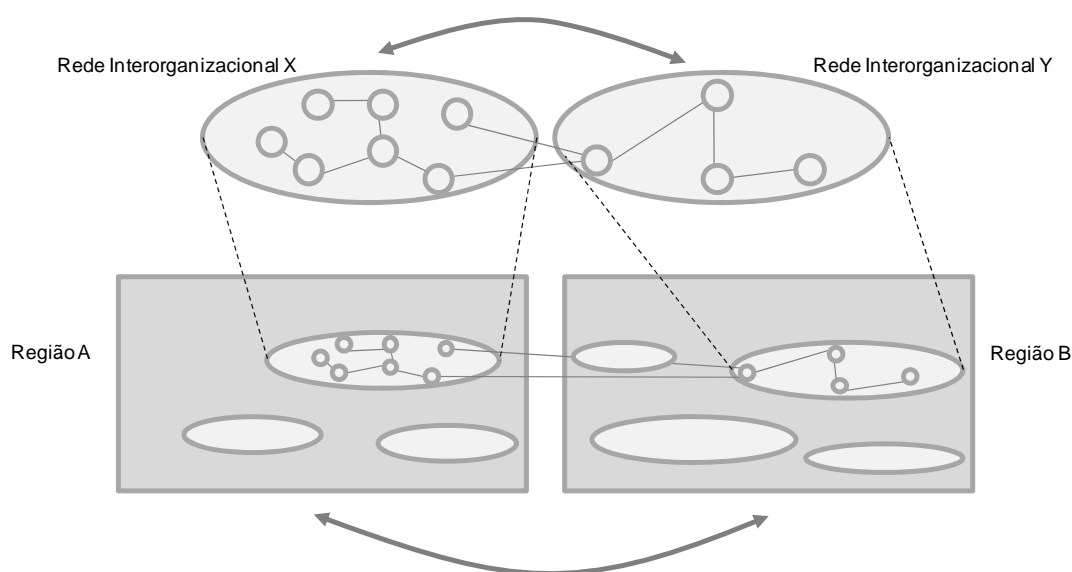
O autor reconhece uma interacção entre as estruturas espaciais e as estruturas sociais, referindo o mesmo que “a última molda a primeira tanto quanto a primeira limita e influencia a última” resultando este processo em espaços extremamente heterogéneos. Contudo, “as suas características não são moldadas de uma vez para sempre, mas variam dependendo: (1) do processo social e estruturas nas quais os espaços estão imersos e (2) dos outros espaços com os quais estão ligados, física, simbólica ou economicamente” (Baraldi, 2006, p.300).

Para Cova *et al.*, (1996, p. 654), o território não deve ser perspectivado como “um simples suporte à localização de factores”, mas antes como um grupo de actores territoriais e diversos elementos económicos, socioculturais, políticos e institucionais com uma organização e padrões de regulação específicos. Estes territórios, denominados de *milieu*, suportam “a rede de relações orientadas para a construção de competências específicas” (Cova *et al.*, 1996, p. 655).

Outra consideração presente na generalidade das análises das redes industriais, e que se afirma como uma das consequências mais visíveis da interacção entre os espaços, é a de que não se pode tomar cada um deles de maneira isolada. Os territórios assumem posições relativas em relação a outros. Em função das interacções desenvolvidas,

algumas regiões podem-se tornar mais centrais e outras mais periféricas. As regiões que albergarem os actores mais poderosos ganharão em poder e tornam-se fortes instrumentos para controlar outros actores e locais a diversos níveis (Baraldi *et al.*, 2006).

Figura 3.5 – Interacção ao Nível Regional e Empresarial



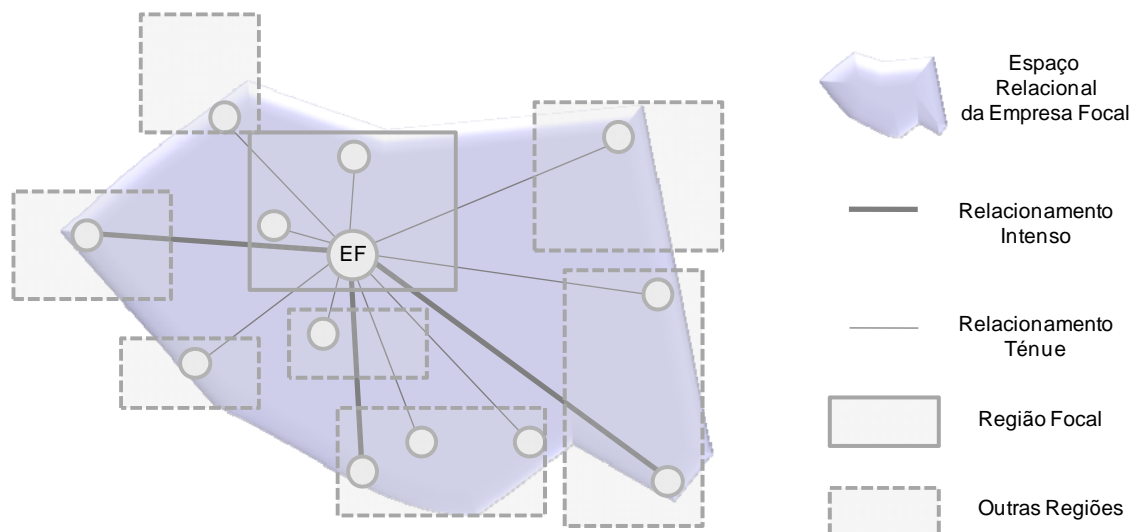
Nesta perspectiva será vital que as regiões consigam atrair empresas que possam trazer recursos de ligação, sendo para tal necessário as regiões compreenderem a trajetória das empresas numa perspectiva de complementaridade. É necessário que as empresas instaladas adicionem valor significativo às redes a que pertencem e que desenvolvam interações com outros actores do território. Se uma empresa instalada num território conseguir ser mais importante e visível na cadeia de valor externa, mais referencial e maiores ligações deverá conseguir a região que a acolhe.

As interações entre as regiões estão baseadas nas interações dos actores pertencentes a esses locais (Figura 3.5). Nem todos os actores podem ganhar pela interação dos espaços, sendo que alguns podem mesmo perder poder, já que essa interação os expõe à concorrência de novos locais e actores (Baraldi *et al.*, 2006). As empresas multinacionais são um dos actores privilegiados na promoção da interacção de espaços

e objectos sendo definidas por Baraldi *et al.*, (2006) como *place-connectors*. Esta promoção de interacção revela-se fundamental, tendo em conta que “ser movimentado para o local errado pode significar o declínio de um objecto, enquanto ser deslocado para o sítio certo pode originar a exposição aos recursos necessários para transformar uma ideia num produto específico” (Baraldi *et al.*, 2006, p. 385).

Para que a interacção aconteça é necessária a existência de algum tipo de relacionamento, sendo estes “importantes pontes para ultrapassar, distâncias espaciais, culturais e de competências” (Baraldi, 2006, p. 311). Estes “podem ultrapassar diversos locais e criar configurações de rede. Assim um espaço pode estar intimamente dependente de desenvolvimentos que aconteçam em outro e vice-versa” (Baraldi e Stromsten, 2006, p. 248).

Figura 3.6 – Espaço Relacional de uma Empresa Focal



O facto de uma empresa interagir simultaneamente em diversos espaços físicos (Figura 3.6) faz com que o seu espaço relacional, (entendido como uma área ou configuração espacial constituída pelos, relacionamentos ocorridos dentro ou entre organizações (Yeung, 2005b)) contemple inúmeras escalas geográficas. Podendo acontecer que a

escala geográfica mais próxima da localização física da empresa nem sempre seja a mais relevante na sua actuação estratégica.

No exemplo ilustrado na Figura 3.6, a empresa focal não possui qualquer relacionamento intenso na região onde está localizada, mas tem três relacionamentos desta tipologia em regiões fisicamente distantes. Desta forma, a empresa constrói o seu próprio espaço relacional baseando-se em factores que ultrapassam a simples distância geográfica. As empresas retiram valor de relacionamentos e estes não dependem apenas de distâncias físicas, mas de uma plêiade de outros factores. O espaço relacional de cada empresa é moldável e composto por várias escalas o que faz com que as regiões sejam sujeitas a múltiplas influências localizadas em diversos níveis.

Em suma, a abordagem de rede propõe uma visão que destaca o poder da interacção e encontro de recursos para o desenvolvimento regional. A teoria de rede, a posição na rede e os recursos das empresas são elementos mais relevantes para a actuação estratégica e escolha das contrapartes do que a sua simples localização geográfica. É pela forma como as empresas valorizam os seus recursos, como adicionam valor e como se relacionam, (ou seja pelo que fazem e como fazem) e não simplesmente por existirem que se presta dinâmica a um território.

3.5. Síntese e Lacunas

Na abordagem de rede a trajectória dos actores depende de um conjunto amplo de relacionamentos que têm um carácter técnico, mas também amplamente social e cultural. A ocorrência dos relacionamentos exige um investimento relacional. Dada a capacidade limitada que os actores dispõem para investir relacionalmente e se relacionarem, aquela ocorrência tem inerente uma sucessão de interacções e escolhas.

Os relacionamentos estão conectados, o que os converte em elementos de uma forma organizacional mais ampla: a rede. Torna-se por isso evidente a impossibilidade de analisar as interacções empresariais sem a consideração da teia de relacionamentos em

que a empresa se insere: a sua rede industrial. Esta rede comporta em si as redes de actores, recursos e actividades.

A evolução da trajectória de um actor não depende exclusivamente de si. Cada empresa estará limitada nas suas acções por aquilo que seja aceitável por parte das empresas com as quais está ligada em cadeias de actividades, isto porque os relacionamentos põem em combinação os recursos resultando parte das suas características e produtividade do seu padrão de interacção (Häkansson e Snehota, 2000).

As redes têm um carácter dinâmico, estando continuamente em mudança. Devido à conectividade, a evolução dos actores depende de acontecimentos diversos da rede. As relações diádicas projectam-se na rede e as mudanças nesta irão manifestar-se nas relações individuais. A posição, a teoria de rede e os recursos dos actores estão interligados, influenciando-se reciprocamente e condicionando a actuação estratégica dos actores.

Resultante do padrão de conectividade, os actores têm posições atribuídas que lhes conferem uma maior ou menor capacidade para influenciar terceiros e usufruir dos seus recursos. Estas posições são construídas ao longo do tempo e grande parte da actuação estratégica da empresa visa conseguir o seu fortalecimento. Devido à amplitude das redes e aos limites de processamento de informação, os actores têm apenas uma capacidade cognitiva limitada das redes onde estão inseridos. Estão circunscritos a um horizonte que confina a realidade que conhecem. Desenvolvem por isso teorias que funcionam como tradutoras de comportamentos e orientam a actuação estratégica. Estas teorias são dinâmicas e em cada momento determinam as actuações estratégicas a empreender (Mouzas *et al.*, 2008).

O conhecimento da rede pode levar a vantagens competitivas (Mouzas *et al.*, 2008). Para o aproveitamento de competências das contrapartes os actores necessitam de horizontes de rede mais amplos e uma aproximação entre as organizações que leve a um esbatimento das suas fronteiras (Araújo *et al.*, 2003). Em muitas situações “os

relacionamentos são construídos com base nas competências das partes” (Turnbull *et al.*, 1996, p. 58).

O valor dos recursos resulta de um processo de interacção que lhes confere uma forte dimensão externa e um carácter não definitivo. Surgem permanentemente reconfigurações na sua utilização e conseqüentemente alterações do seu valor. Torna-se por isso fundamental descobrir as contrapartes que, através da inserção em constelações de recursos, permitam valorizar os recursos da empresa focal.

A abordagem das redes industriais, partilhando alguns dos princípios da geografia relacional, permite a operacionalização de relacionamentos e reforça a componente empresarial. Através da abordagem em rede “podemos investigar como as características de um local são criadas pelas empresas/organizações e a sua interacção a longo prazo. Certamente, esta interacção ocorrerá dentro de áreas geográficas focais, mas também através de recursos de ligação activados em diferentes locais” (Håkansson *et al.*, 2006, p. 230).

A ideia fundamental é a de que o espaço e os recursos interagem afectando-se mutuamente (Baraldi, 2006), salientando-se a importância da interacção e conjugação dos recursos independentemente da localização das empresas (Waluszewski, 2004). A forma como a interacção e influência acontece não é, no entanto, suficientemente explanada.

É evidenciada a importância da interacção entre actores para a dinâmica do território. Contudo é necessário que essa interacção seja dotada de características que possibilitem o desenvolvimento de competências. Este facto exige que as partes em interacção tenham uma capacidade de aprendizagem significativa e não tenham horizontes de rede limitados. É também destacada a importância das ligações a actores externos que permitam a inserção em cadeias de actividades e constelações de recursos. Esta inserção poderá atribuir mais valor os recursos e dotá-los de novas características. A valorização dos recursos dos territórios depende por isso em forte medida das competências das empresas aí instaladas e da sua rede de relacionamentos.

A abordagem de interacção e das redes serve os propósitos da investigação, pois fornece um quadro teórico que explica a interacção e relações entre as empresas. Apesar de estas serem reconhecidas como o principal agente de dinâmica territorial, a sua interacção não era suficientemente explicada pela geografia relacional. Os recentes contributos relacionados com o espaço permitem obter alguma especificação territorial dentro de um quadro teórico de interacção empresarial bastante detalhado. Por estas razões, a abordagem de interacção e redes é seleccionada como a abordagem teórica principal nesta tese.

Contudo, e apesar do potencial demonstrado pela abordagem das redes industriais na explicação da interacção entre espaços e empresas, a mesma não está ainda suficientemente desenvolvida e orientada às regiões de maneira a permitir compreender como se processa tal interacção. Em concreto, não é explicado como se reflectem na dinâmica e estrutura territorial, alterações decorrentes da actuação estratégica das empresas. Este vazio dá, conseqüentemente, origem a uma oportunidade de investigação: esclarecer a interacção entre a actuação empresarial e a dinâmica territorial, sob a tutela conceptual maioritária das redes industriais. O conhecimento desta relação é, aliás, fundamental para as entidades de desenvolvimento regional, pois as organizações empresariais revelam-se indispensáveis no desenvolvimento de recursos e na integração de actividades desenvolvidas regionalmente em cadeias de valor globais.

No próximo capítulo procura-se tirar partido da complementaridade entre a abordagem de interacção e redes e a geografia relacional de forma a elaborar um modelo de análise que permita a obtenção de respostas às questões de investigação que aí se apresentam.

CAPÍTULO 4

Questões de Investigação e Modelo de Análise

4. Questões de Investigação e Modelo de Análise

4.1. Introdução

Neste capítulo interligam-se os conceitos resultantes da geografia relacional com a abordagem de interacção e redes, sendo também expostos os principais vazios teóricos relativos ao entendimento relacional do espaço (Secção 4.2). Apresentam-se seguidamente as questões de investigação (Secção 4.3) e o modelo de análise desenvolvido com vista ao seu esclarecimento (Secção 4.4).

4.2. Revisão das Lacunas das Abordagens Teóricas

Quer a literatura no âmbito da geografia relacional quer a produzida pelo IMP colocam em causa a visão genérica e mecânica que faz depender o desenvolvimento e dinâmica territorial do replicar de factores gerais de sucesso. A literatura analisada evidencia antes os territórios como entidades com uma história particular, de onde resultam especificidades próprias que os tornam heterogéneos e em contínua interacção com outras organizações, entre as quais se destacam as empresas. Esta “conexão existente entre as empresas e território é um fenómeno intrigante e complexo e o seu estudo deverá ser objecto central de investigação” (Dicken e Malmberg, 2001, p. 360).

- *Geografia Relacional*

Para a abordagem da geografia relacional a simples co-localização de empresas não implica dinamismo interno da região onde estão instaladas (Gertler e Wolfe, 2004; Boschma, 2005). As empresas não interagem apenas por estarem localizadas proximamente (Giuliani, 2007). Entende-se que o desenvolvimento local transcende a co-localização, as infra-estruturas e a componente material, colocando-se a ênfase em ligações relacionais entre diversos actores. Os actores económicos e as suas interacções estão na base da análise desta corrente conceptual. O seu objecto recai nas micro dinâmicas que se entendem estar na origem de diversos processos espaciais. São as interacções a um nível micro que geram fenómenos visíveis a diversos níveis

geográficos mais amplos (Boggs e Rantisi, 2003; Bathelt, 2006). Nestas interacções estão presentes actores heterogéneos de diferentes naturezas o que faz surgir realidades territoriais específicas.

As empresas surgem como actores territoriais destacados (Schoenberger, 1999; Taylor e Asheim, 2001; Bathelt e Glückler, 2003; Martin e Sunley, 2003; Yeung, 2005a). No decorrer da sua actuação incutem características às regiões que as acolhem e põem em contacto recursos de diversas origens. Ao mesmo tempo, a sua actuação é influenciada pela configuração territorial. Reconhecendo este protagonismo aos actores empresariais, a geografia relacional propõe uma aproximação entre a gestão empresarial e espacial. O espaço e a economia surgem interligados não podendo ser entendidos isoladamente (Dicken e Malmberg, 2001; Bathelt e Glückler, 2003; Yeung, 2005c).

O que acontece localmente é resultado de várias influências territorialmente distantes (Amin, 1998; Coe *et al.*, 2004). As regiões dependem da actuação de múltiplos actores e estes estão ligados a redes diversas que não conhecem barreiras territoriais. Devido à influência dos seus actores e às diferentes interligações destes, as regiões tornam-se também elas parte de redes territoriais. O que acontece localmente está ligado a redes geograficamente dispersas.

Devido à especificidade das interacções e ao seu contexto particular, cada região terá uma diferente “*firm ecology*” (Dicken e Malmberg, 2001). Por conseguinte não existem receitas de desenvolvimento territorial que possam ser aplicadas de forma genérica. É consensual que o *buzz* interno tenha a necessidade de ser continuamente estimulado por *pipe-lines* de ligação ao exterior (Bathelt, 2005a). Não sendo assim enfraquecerá por falta de renovação. Para além do contínuo renovar de dinâmica interna é necessário que as empresas instaladas tenham capacidade de aprendizagem que lhes permita evoluir continuamente na sua cadeia de valor.

Em resumo, o contexto territorial é específico e resulta de diferentes padrões de micro interacções que originam diferentes ecologias empresariais. Esta especificidade é construída ao longo do tempo, assumindo a história relevância na determinação de

padrões de actividades regionais. Contudo os actores económicos, pela sua actuação, têm a capacidade de alterar e construir novos percursos de desenvolvimento que podem romper com o trilho passado. O contexto, a *path dependence* e a contingência são elementos estruturantes desta abordagem.

Apesar de se evidenciar a importância das interacções, a abordagem da geografia relacional não esclarece os mecanismos que lhes dão lugar, não fornecendo uma compreensão do seu processo e motivações. As empresas, consideradas um actor territorial basilar, são apenas superficialmente caracterizadas, o que constitui uma limitação. É também notório o desconhecimento sobre os fundamentos da actuação estratégica das empresas e da importância da sua estrutura de relacionamentos para o seu desenvolvimento. Esta lacuna é ainda mais relevante face à reconhecida importância da estrutura de relacionamentos para a interligação entre diversas regiões.

- *Abordagem de Interação e Redes*

A abordagem de interação e redes, ao caracterizar pormenorizadamente os actores empresariais, o seu processo de interação e os fundamentos da sua actuação estratégica, ilumina uma das principais zonas obscuras da geografia relacional.

Na abordagem de interação e redes as empresas perdem o carácter homogéneo e anónimo, têm uma identidade própria que as dota de características específicas (Huemer *et al.*, 2004; Ford e Håkansson, 2006b). Estão ligadas com o meio envolvente dependendo dele e influenciando-o (Thorelli, 1986; Håkansson e Snehota, 1989). As empresas têm maneiras específicas de actuação. “Mesmo numa indústria onde toda a gente parece conhecer os outros e saber o que eles fazem, as empresas podem divergir nas formas como lidam com a coordenação de actividades complementares” (Mota e Castro, 2004, p. 276). Esta identidade específica resulta de um conjunto de acontecimentos passados, sendo o actor empresarial dependente da sua trajectória.

O processo de interação constrói-se ao longo do tempo em torno de episódios que poderão dar lugar à ocorrência de relacionamentos (Håkansson, 1982; Turnbull *et al.*,

1996). A actuação estratégica depende de três elementos fundamentais: a posição, a teoria de rede e os recursos. Estes elementos conjugam características de natureza subjectiva e objectiva na actuação das empresas. Parte da actuação das empresas depende de conjecturas feitas sobre a rede, resultantes das suas interacções passadas e do conhecimento absorvido (Ford *et al.*, 2002b; Mouzas *et al.*, 2008). O entendimento que os actores elaboram da rede depende da posição a partir da qual é observada, sendo a interacção referida como um dos principais meios de criar conhecimento (Johnston *et al.*, 2006; Wilkinson e Young, 2007).

É importante atenuar as fronteiras entre as organizações, pois tal facto permitirá compreender que actividades se poderão complementar e permitir que em interacção se valorizem os seus recursos (Araújo *et al.*, 2003). Para isso é necessário que exista nas organizações um considerável conhecimento acerca das capacidades das suas contrapartes e recursos que permitam aceder a elas.

O papel das redes é evidenciado pela abordagem da geografia relacional por conseguir ultrapassar diferentes escalas e se mostrar adequado a reflectir as múltiplas influências dos actores. Contudo, o conceito de rede não é explanado, nem provido de operacionalização, não se aclarando os seus elementos nem as suas propriedades.

Com a abordagem de interacção e redes adquiriu-se um grande entendimento sobre o conceito de rede, classificado como vital na geografia relacional, mas não suficientemente descrito. As redes são decompostas em três elementos principais: actores, recursos e actividades (Håkansson e Johanson, 1992; Håkansson e Snehota, 1995). As suas características são exaustivamente explicitadas graças a mais de trinta anos de contributos de investigadores relacionados com o IMP. Em todas essas análises é dada uma grande relevância à componente externa de cada um desses elementos. Assim as actividades são relevantes quando integradas em cadeias. Os actores são analisados pelos recursos que conseguem aceder e pela sua capacidade de influenciar a actuação de outros e os recursos pela forma como são integrados em constelações. A importância da análise externa resulta da conectividade de relacionamentos. Os relacionamentos estão conectados (Mattsson, 2004). As alterações num relacionamento

provocam efeitos na rede (Hadjikhani e Thilenius, 2005). Qualquer mudança na forma de coordenação de actividades e na utilização de recursos manifesta-se numa escala maior (Häkansson e Waluszewski, 2002).

Para além de esclarecer a organização empresarial, a sua actuação estratégica, o processo de interacção e os fundamentos das redes, a abordagem de interacção e redes acrescenta ainda alguma clarificação específica sobre a envolvente territorial e as suas consequências na actuação empresarial.

Entende-se que o território tem vários tipos de envolventes e recursos condicionantes da actividade empresarial, sendo grande parte destas condicionantes de carácter intangível (Johnston e Araújo, 2002). Ao mesmo tempo a sua trajectória de desenvolvimento é condicionada pelas organizações que acolhe e pelo padrão relacional destas (Mota e Castro, 2004; Baraldi, 2006). As dinâmicas territoriais são influenciadas pelas ligações locais e pelas conexões com actores externos ao território. Cada organização pode ser vista como uma combinação de recursos de uma constelação que existe no território (Häkansson *et al.*, 2006). Esta constelação é dinâmica e melhorará pela atracção de novas empresas ou pelo enriquecimento e valorização dos recursos das já existentes, que poderá acontecer pela sua ligação com outras empresas.

Os territórios assumem posições relativas face a outros territórios, dependendo a sua posição da sua constelação de recursos. Assim, quanto mais recursos os actores presentes num território conseguirem aceder e mobilizar melhor será a sua posição (Baraldi *et al.*, 2006).

Os contributos da abordagem de interacção e redes materializados através das investigações do IMP permitem ultrapassar as lacunas da abordagem da geografia relacional relativas à caracterização da empresa, ao processo de interacção e às características das redes (Quadro 4.1). Contudo, e pese a grande capacidade descritiva da actuação das empresas, conseguida pelas abordagens das redes industriais, permanecem vários vazios de conhecimento por preencher.

Quadro 4.1 – Lacunas das Abordagens Teóricas

	Abordagem Relacional da Geografia	Abordagem de Interação e Redes
<i>Caracterização da Organização Empresarial</i>	As empresas surgem como actores territoriais destacados, mas apesar disso são apenas superficialmente caracterizadas.	Caracteriza pormenorizadamente os actores empresariais, e os fundamentos da sua actuação estratégica.
<i>Processo de Interação</i>	Evidencia a importância das interações, contudo não esclarece os mecanismos que lhes dão lugar, não descrevendo o seu processo e motivações.	O processo de interação constrói-se ao longo do tempo em torno de episódios que poderão dar lugar à ocorrência de relacionamentos.
<i>Características das Redes</i>	O conceito de rede é classificado como vital mas não é suficientemente explanado, nem provido de operacionalização, não se aclarando os seus elementos nem as suas propriedades.	As redes são decompostas em três elementos principais: actores, recursos e actividades. As suas características são exaustivamente explicitadas graças a mais de trinta anos de contributos de investigadores relacionados com o IMP.

Apesar de se descreverem os factores condicionantes da actuação estratégica das empresas, os mesmos não estão interligados com os efeitos que podem produzir na dinâmica territorial. Também no que diz respeito ao processo de interação, e apesar da solidez apresentada pela abordagem de interação e redes, não é visível o modo como os relacionamentos influenciam o processo de desenvolvimento e dinâmica territorial.

Falta compreender a forma como a dinâmica territorial afecta o comportamento dos actores, o seu padrão relacional e a maneira de como os territórios são enquadrados em redes pelas empresas. De facto, “continuamos maioritariamente no escuro no que diz respeito a explicar porque é que as cidades, regiões ou nações são por vezes bem sucedidas na gestão de componentes vitais da sua estrutura institucional (...), enquanto outras vezes não o são” (Maskell e Malmberg, 2007, p. 610).

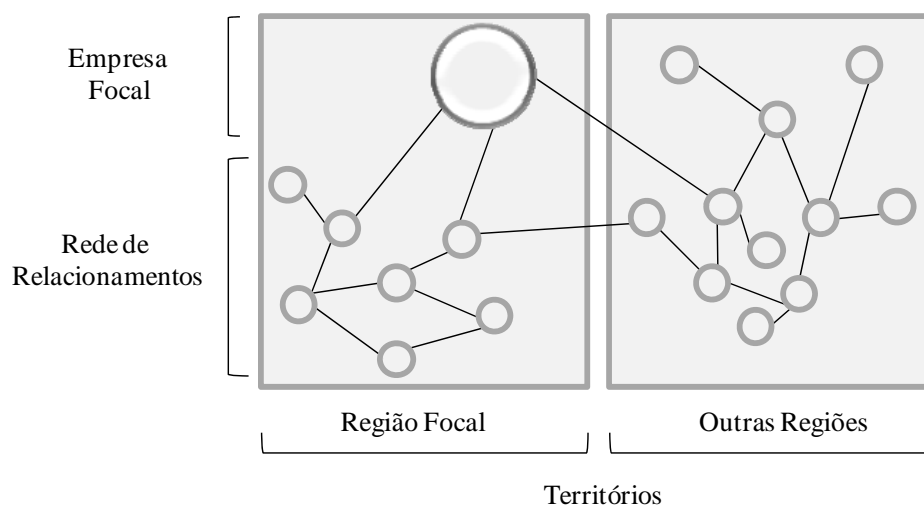
Em síntese, permanecem por esclarecer questões relativas à influência e interação entre os territórios e as empresas e ao modo como estes se influenciam e moldam reciprocamente (Häkansson *et al.*, 2006), não existindo ainda qualquer modelo de análise ilustrativo da influência e interação entre as redes industriais e a dinâmica

territorial. Estes vazios estão na base das questões de investigação que se formulam na secção seguinte.

4.3. Questões de Investigação

O objectivo central desta tese é explicar como a actuação estratégica das empresas se reflecte na dinâmica e estrutura territorial e como estes factores territoriais afectam a actuação das empresas.

Figura 4.1 – Níveis de Análise



Fruto das abordagens teóricas seguidas, a resposta a este objectivo não se focaliza apenas nas relações diádicas da empresa, mas no seu conjunto de relacionamentos que a transportam para redes que extravasam escalas locais. Este facto leva a que as questões de investigação se situem em três níveis de análise diferenciados (Figura 4.1): a empresa, a sua rede de relacionamentos e os territórios com os quais interage.

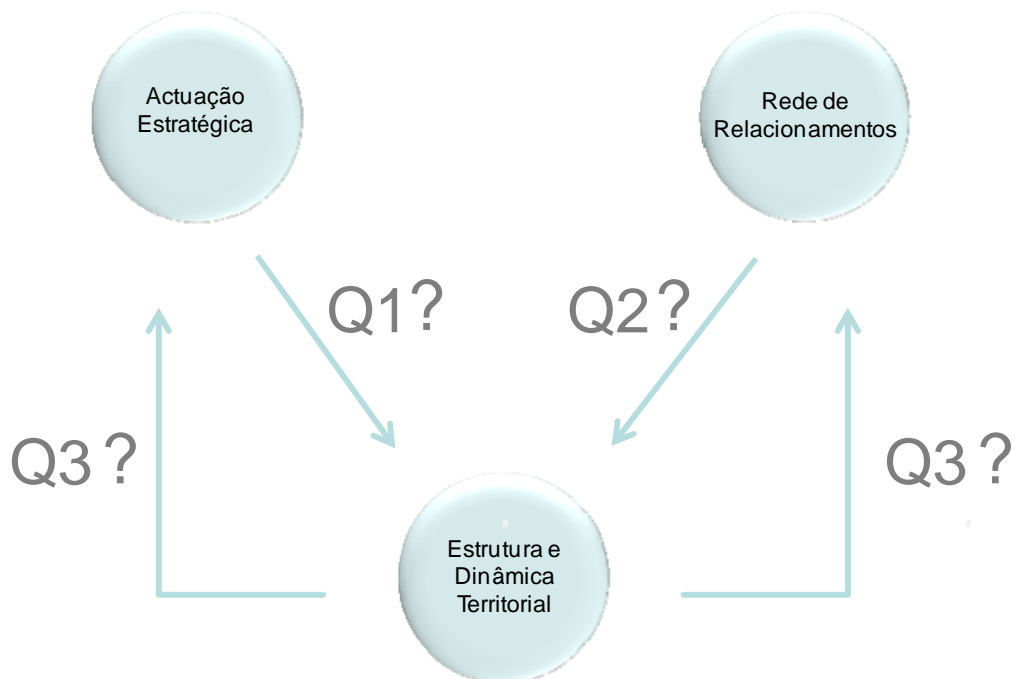
Face às lacunas descritas e aos níveis de análise identificados, o objectivo de investigação desdobra-se em três questões de investigação principais (Figura 4.2).

Questão de Investigação 1

- *Como é que a actuação estratégica da empresa influencia a estrutura e dinâmica do território em que se localiza?*

Com a resposta a esta questão pretende-se ver esclarecido o papel da actuação estratégica da empresa para a dinâmica do território. Apurar-se-á a importância das especificidades do actor empresarial para a dinâmica territorial, reconhecida, mas não elucidada pelas duas correntes de literatura analisadas.

Figura 4.2 – Questões de Investigação



Questão de Investigação 2

- *Como é que a rede de relacionamentos da empresa influencia a estrutura e dinâmica desse território?*

Pretende-se com esta questão apurar a importância do padrão relacional da empresa para a dinâmica territorial bem como o papel das características territoriais para a potenciação dos efeitos destes relacionamentos. Em concreto, pretende-se saber de que modo as interações da empresa focal com actores localizados interna ou externamente ao território afectam a sua dinâmica e de que forma as características territoriais contribuem para este processo.

Questão de Investigação 3

- Como é que a estrutura e dinâmica territorial influenciam a actuação estratégica da empresa e sua rede de relacionamentos?

O objectivo desta questão passa por compreender a influência da configuração territorial sobre a actuação estratégica da empresa. Pretende-se esclarecer de que depende e como se manifesta essa influência sobre a empresa.

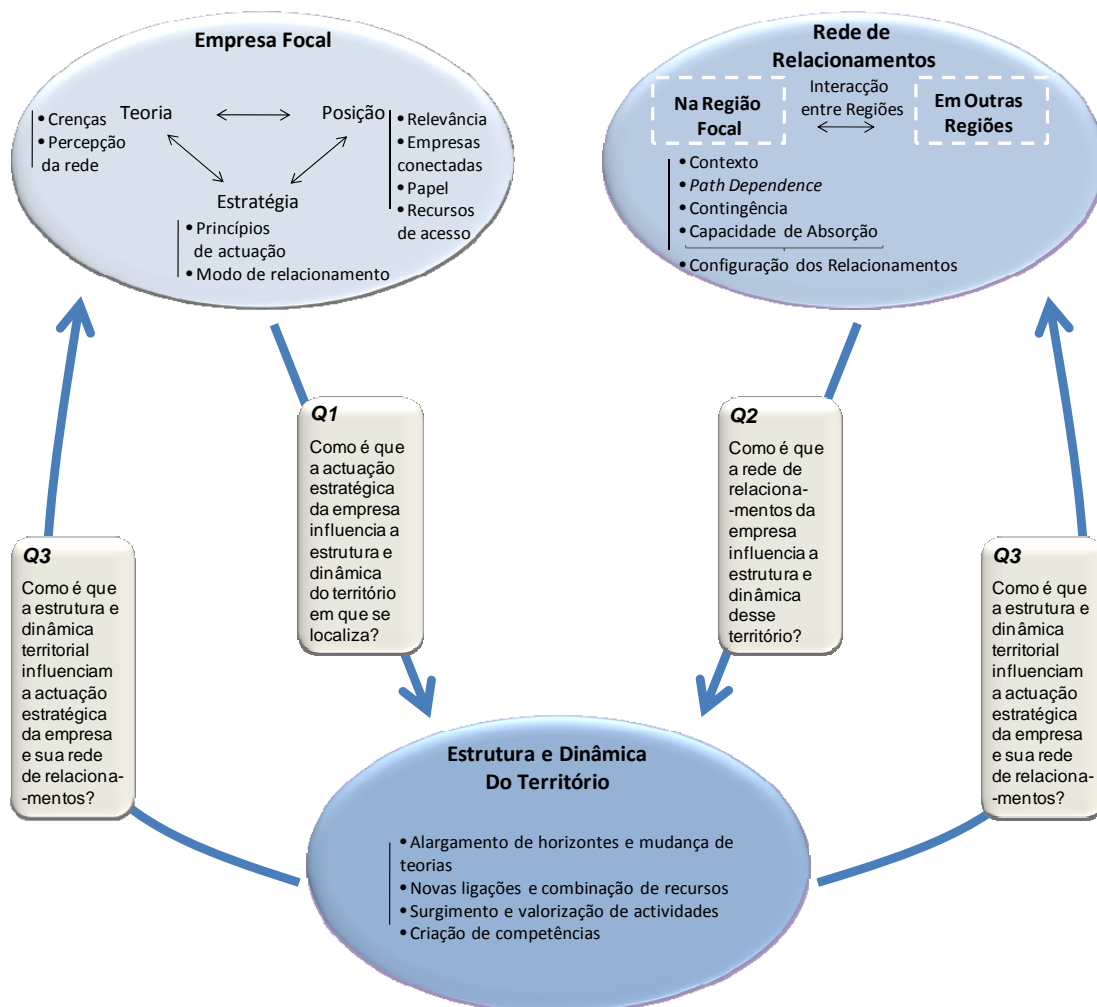
4.4. Modelo de Análise

O modelo de análise descrito na Figura 4.3 apresenta uma estrutura simultaneamente sumária e integral em que são visíveis os diferentes níveis de análise considerados. Desse modo, o modelo de análise estrutura-se em três partes: a empresa focal, a sua rede de relacionamentos e a estrutura e dinâmica do território.

- *Empresa Focal*

Reconhecendo a especificidade dos actores empresariais (Häkansson e Snehota, 1995; Huemer *et al.*, 2004; Ford e Häkansson, 2006b) e a sua importância para a dinâmica territorial (Schoenberger, 1999; Taylor e Asheim, 2001; Bathelt e Glückler, 2003; Martin e Sunley, 2003; Yeung, 2005a; Giuliani, 2007), a empresa focal foi colocada na origem do modelo.

Figura 4.3 – Modelo de Análise



Fazendo uso do conhecimento provindo da abordagem de interacção e redes, o modelo coloca em evidência a actuação estratégica da empresa, fazendo-a depender da sua teoria e posição na rede.

A teoria de rede, constituída pelo conjunto de crenças e percepções do actor “acerca da estrutura, processos e performance do mercado e dos efeitos da sua actuação estratégica e da actuação dos demais” Mattsson (2003, p. 417) é claramente subjectiva e específica do actor focal. Esta teoria preside à descodificação que a empresa faz dos comportamentos dos actores que a rodeiam, tendo por isso uma forte influência sobre a

sua actuação estratégica e conseqüentemente nos relacionamentos estabelecidos pela organização empresarial (Johanson e Mattsson, 1992; Snehota, 2004).

Em função da sua relevância, do papel que desempenham na rede e das contrapartes com que se relacionam, é atribuída às empresas uma posição em cada uma das redes inter-organizacionais que integram (Johanson e Mattsson, 1985; Turnbull *et al.*, 1996). A posição da empresa é entendida como os seus relacionamentos e os direitos e obrigações que deles decorrem (Turnbull *et al.*, 1996). Dependendo desta posição, a empresa terá acesso a recursos de terceiros, essenciais para a valorização dos seus próprios recursos internos e desenvolvimento de actividades. Desta forma, a posição da empresa reflecte os recursos de acesso do actor focal, traduzindo a capacidade de acesso que a empresa tem aos recursos de outras organizações e a importância que lhe é atribuída em função dessa capacidade (Häkansson e Snehota, 1995; Gulati, 1999; Häkansson e Waluszewski, 2002; Wilkinson e Young, 2002; Araújo *et al.*, 2003).

Teorias e posições de rede diferenciadas conduzem as empresas a actuações estratégicas específicas. A actuação estratégica da empresa influencia decisivamente a escolha das contrapartes com quem se relaciona e o modo de como acontece esse relacionamento. Resultando a dinâmica territorial de múltiplas interacções que se desenvolvem a diversas escalas (Bathelt e Glückler, 2003; Mota e Castro, 2004; Waluszewski, 2004; Baraldi e Stromsten, 2006; Bathelt, 2006; Häkansson *et al.*, 2006) a actuação estratégica afectará a dinâmica do território onde essas contrapartes estão localizadas.

- *Rede de Relacionamentos*

Os relacionamentos da empresa estarão localizados no território onde a mesma se localiza ou em outras regiões nas quais se estende a sua actuação. Estes relacionamentos estão necessariamente conectados, fazendo parte de diversas redes inter-organizacionais (Mattsson, 2004). As alterações num relacionamento provocam efeitos na rede (Hadjikhani e Thilenius, 2005). Qualquer mudança na forma de coordenação de actividades e na utilização de recursos manifestar-se-á desta forma numa escala maior (Häkansson e Waluszewski, 2002). Assim, qualquer alteração na rede de

relacionamentos local têm, via rede, efeitos em outras regiões. O mesmo acontecendo com as ligações externas da empresa que se reflectem inevitavelmente no território.

Em função da actuação estratégica da empresa, os seus relacionamentos podem ser mais localizados ou dispersos pelo exterior da região. A configuração dos relacionamentos de uma empresa com uma região depende também das características territoriais. Para estas características contribuem vários factores como o contexto, a *path dependence*, contingências diversas e a capacidade de absorção face à actuação da empresa (Amin, 1999; Johnston e Araújo, 2002; Lee, 2002; Bathelt e Glückler, 2003; Waluszewski, 2004; Baraldi *et al.*, 2006; Bathelt, 2006; Maskell e Malmberg, 2007).

- *Estrutura e Dinâmica Territorial*

Cada organização pode ser vista como uma combinação particular de recursos de uma constelação que existe no território (Håkansson *et al.*, 2006). Esta constelação é dinâmica e altera-se pela interacção (Waluszewski *et al.*, 2008).

Em função da interacção da rede da empresa focal com a região, que acontece por intermédio das empresas e organizações instaladas, poderão ocorrer vários factores com impacto na dinâmica territorial como sejam: o alargamento de horizontes e mudança de teorias das empresas instaladas localmente, o que, conseqüentemente, poderá dar origem à visualização de novas possibilidades de interacção (Lundberg, 2008), o surgimento de novas ligações de empresas locais ou combinação de recursos, o surgimento de novas actividades e valorização de actividades existentes e a criação de competências (Håkansson e Waluszewski, 2002; Wilkinson e Young, 2002; Mota e Castro, 2004; Ritter *et al.*, 2004; Håkansson *et al.*, 2006; Johnston *et al.*, 2006).

A interacção desenvolvida pelas organizações empresariais é um dos principais factores condicionantes da sua teoria de rede, sendo as empresas em grande medida o resultado dos seus relacionamentos (Turnbull *et al.*, 1996; Håkansson e Ford, 2002; Wilkinson e Young, 2002; Snehota, 2004). A alteração na estrutura e dinâmica do território provocada por alterações no padrão de relacionamentos das empresas instaladas poderá

por isso conduzir a um efeito na teoria da empresa focal e a um reajuste da sua estratégia. Esta alteração traduzir-se-á na sua rede de relacionamentos e conseqüentemente em todo o seu processo de relacionamento com o território, já que as teorias de rede não só afectam a actuação estratégica do actor que as formula, como poderão ser transmitidas a outros actores influenciando assim a sua actuação (Johanson e Mattsson, 1992; Brito, 2001).

Espera-se que a resposta às questões de investigação traga consigo o esclarecimento do processo de influência recíproca entre a dinâmica empresarial e territorial. No próximo capítulo são apresentadas as opções metodológicas seguidas com vista ao esclarecimento das questões de investigação formuladas.

PARTE II

Investigação Empírica

CAPÍTULO 5

Metodologia

5. Metodologia

5.1. Introdução

Este capítulo tem um duplo objectivo: apresentar a metodologia adoptada para a investigação e fundamentar essa escolha. A robustez da investigação científica depende do detalhe e prossecução de uma metodologia de pesquisa adequada. É necessário alinhar as teorias e os processos de investigação de modo a que se suportem reciprocamente (Abbott, 2001). Assim, é especialmente importante justificar a escolha do método de estudo de caso como estratégia de pesquisa adoptada para tutelar esta tese.

Após a explicitação genérica das escolhas metodológicas estruturantes (Secção 5.2), detalham-se as diversas opções seguidas no decurso da investigação. Neste âmbito são apresentados os determinantes das opções metodológicas adoptadas (Secção 5.3), descreve-se a estratégia de pesquisa (Secção 5.4) concluindo-se o capítulo com uma consideração sumária das temáticas abordadas (Secção 5.5).

5.2. Opções Metodológicas Estruturantes

O objectivo teórico da investigação procura apreender como a actuação estratégica das empresas se reflecte na dinâmica e estrutura territorial e como estes factores territoriais afectam a sua actuação. As regiões surgem neste projecto retratadas como uma realidade dinâmica e relacional. Foi, por isso, com naturalidade que da primeira decisão metodológica deste projecto, versando sobre a escolha da metodologia de investigação, resultou a adopção de uma metodologia qualitativa. Esta abordagem fornece uma miríade de detalhes sobre o contexto de investigação não alcançáveis por metodologias quantitativas. Consegue também afastar-se de uma noção rígida da realidade e mais do que quantificar variáveis pretende capturar a riqueza e complexidade de processos.

“O modo de pensamento relacional sugere a utilização de metodologias flexíveis e um processo de obtenção e análise de dados que se ajuste à conectividade e dinamismo de processos que estão na base das redes industriais” (Dubois e Araújo, 2004, p. 210). Esta flexibilidade inerente às abordagens relacionais não está de todo presente nos métodos quantitativos. Em muitos casos, os procedimentos de inferência estatística inerentes a esses métodos “em vez de actuarem como nossos serventes tornam-se nossos mestres, colocando limitações não apenas na metodologia e nas hipóteses específicas de investigação mas em todo o processo de pensamento” (Das, 1983, p. 302). Já o objectivo dos estudos qualitativos passa por ganhar um profundo conhecimento de um fenómeno (Carson *et al.*, 2001) que é conseguido pela imersão do investigador no contexto do fenómeno a ser estudado (Patton, 1990). “Os *designs* de investigação qualitativos, (...) permitem ao investigador chegar próximo dos dados, conhecer bem todos os indivíduos envolvidos e observar e registar o que eles fazem e dizem” (Mintzberg, 1979, p. 584). Os estudos qualitativos, sendo mais amplos e holísticos, permitem também, frequentemente, a ocorrência de descobertas fruto da casualidade (Carson *et al.*, 2001). A abordagem qualitativa é ainda a mais recomendada para análises de dinâmicas que pressupõem mudanças (Cassel e Symon, 1994).

De entre as metodologias qualitativas disponíveis optou-se por uma estratégia de estudo de caso devido à sua forte capacidade para captar as dinâmicas do fenómeno alvo de estudo (Eisenhardt, 1989). “Graças à riqueza da imagem que é gerada pelo estudo de caso, esta abordagem é adequada para lidar com a complexidade das ligações de rede entre actores e pode ser utilizada para acompanhar o desenvolvimento de mudanças na rede ao longo do tempo” (Easton, 1995, p. 480).

O estudo de caso é especialmente apto para situações onde existe um significativo desconhecimento do fenómeno, ou onde as teorias actuais apresentem sinais de inadequação, mostrando-se robusto no estudo dos processos de mudança (Eisenhardt, 1989; Easton, 1995; Halinen e Törnroos, 2005). É também particularmente útil quando o fenómeno alvo de interesse não pode ser estudado fora do seu contexto natural nem facilmente quantificado (Bonoma, 1985; Dubois e Araújo, 2004). Estas situações, que

constituem uma força do estudo de caso, manifestam-se no processo de interacção entre as redes industriais e as dinâmicas regionais que se pretende elucidar.

Dentro da abordagem de estudo de caso é possível encontrar posições mais indutivas, ou de construção de teoria, e posições dedutivas, ou de confirmação de teoria. A *grounded theory* (Eisenhardt, 1989; Strauss e Corbin, 1990; Strauss e Corbin, 1994) é uma das metodologias que se encontra alinhada com as posições mais indutivas. “É uma metodologia genérica para desenvolver teoria que é assente na recolha e análise sistemática de dados” (Strauss e Corbin, 1994, p. 273). Segundo esta metodologia a pesquisa não deve ser iniciada com uma “teoria preconcebida em mente a não ser que o propósito seja elaborar e expandir a teoria existente” (Strauss e Corbin, 1998, p. 12). Dentro deste entendimento Eisenhardt (1989) defende que o processo de pesquisa deverá ser flexível, facto que permitirá a alteração das questões e do problema de investigação durante o seu decurso. Segundo a autora o recurso à teoria deverá ser reduzido ao mínimo antes da recolha dos dados.

Yin (2003a) afasta-se da *grounded theory* e manifesta uma posição próxima da dedutiva. O autor propõe uma estrutura rígida, com questões precisas que deverão ser formuladas antes do processo de pesquisa, sendo contra mudanças na direcção da investigação após o processo de pesquisa ter início.

Este projecto de investigação resultou de uma análise prévia de um quadro teórico do qual se evidenciaram vazios que se pretendem preencher. Foi reconhecido o importante papel da teoria para influenciar o processo de pesquisa e contextualizar a acção do investigador, pelo que não se pode considerar o processo adoptado puramente indutivo. Contudo, durante o processo de recolha, a orientação teórica foi reajustada, surgindo dos dados recolhidos a necessidade de leitura adicional de teoria.

Esta posição foi adoptada por se entender que as duas posições extremas dificilmente podem ser utilizadas de forma independente. A posição indutiva impede de beneficiar de contributos teóricos, enquanto que a posição dedutiva é demasiado fechada a novas descobertas (Carson *et al.*, 2001). Deverá ser utilizado um processo de contínua

interacção entre as duas abordagens (Parkhe, 1993; Miles e Huberman, 1994) pois “uma é necessária para que a outra tenha valor” (Emory e Cooper, 1991, p. 62). O *systematic combining*, proposto por Dubois e Gadde (2002), faz uso da complementaridade entre estas posições e foi adoptada para tutelar o estudo de caso.

A abordagem de *systematic combining* “é um processo onde o quadro teórico, o trabalho empírico e análise do caso se desenvolvem simultaneamente” (Dubois e Gadde, 2002, p. 554). Esta orientação, sendo mais próxima das posições indutivas, não é tão extremista como a *grounded theory*, pois reconhece o papel prévio da teoria. Contudo, ao contrário das posições dedutivas assentes na rigidez do processo de investigação “a principal característica desta abordagem é um contínuo movimento entre o mundo empírico e o mundo do modelo”(Dubois e Gadde, 2002, p. 554). Entende-se que um processo de investigação definido de uma forma contínua e rígida, obedecendo a um conjunto sequencial de etapas, não é adequado nem reflecte as potencialidades do estudo de caso (Dubois e Gadde, 2002). Segundo os autores o contínuo avanço e recuo entre a teoria e os dados empíricos permitirá aumentar a compreensão sobre ambos. Os contributos da teoria são utilizados para saber o que procurar empiricamente, mas, ao mesmo tempo, a teoria é também ela própria resultante de clarificações empíricas, reforçando-se assim mutuamente (Dubois e Araújo, 2004).

5.3. Determinantes

Para a escolha da metodologia contribuíram factores de natureza interna e externa. Os primeiros dizem respeito ao enquadramento teórico (Secção 5.3.1) e às questões de investigação formuladas (Secção 5.3.2), enquanto os factores externos remetem para o conhecimento da realidade em causa por parte do investigador e para a duração do projecto (Secção 5.3.3).

5.3.1. Enquadramento Teórico

A escolha da abordagem de interacção e redes como enquadramento teórico orientador foi um dos principais condicionantes da metodologia adoptada. “As escolhas metodológicas não podem estar separadas das posições teóricas, nem as teorias podem ser tomadas como neutras ao método” (Dubois e Araújo, 2007, p. 171). O caso de estudo é amplamente recomendado por comandar as orientações teóricas subjacentes à abordagem das redes industriais (Easton e Häkansson, 1996; Easton, 1998; Johnston *et al.*, 1999; Mota, 2000; Dubois e Araújo, 2004; Dubois e Araújo, 2007).

Yin (2003b, p. 13) define o caso de estudo como um “estudo empírico que investiga um fenómeno contemporâneo no seu contexto de vida real, especialmente quando as fronteiras entre o fenómeno e o contexto não são claramente evidentes”. Evidencia-se nesta definição o contexto e a dificuldade de o delimitar e a contemporaneidade do fenómeno. As redes industriais assumem características particulares no que diz respeito a estes elementos.

Os relacionamentos indirectos que caracterizam as redes originam uma grande dificuldade na delimitação de fronteiras e na precisão do seu contexto. As fronteiras e o contexto são construídas à medida que se investiga o fenómeno e a teoria interage com as informações empíricas recolhidas (Dubois e Araújo, 2007). As fronteiras entre o que constitui o caso são flexíveis e maleáveis, evoluindo de acordo com o diálogo entre a teoria e os dados empíricos (Dubois e Gadde, 2002). “O objecto de investigação, as suas fronteiras e contexto são frequentemente o resultado emergente do processo de investigação” (Dubois e Araújo, 2007, p. 171). Devido a estas características, Dubois e Araújo (2004) referem que, por não ser necessário conhecer o fenómeno e o contexto antes da investigação, os estudos de caso conduzidos no âmbito das redes industriais têm uma natureza mais ampla do que o sugerido por Yin (2003b). Esta característica, longe de ser uma limitação, é uma vantagem, já que nos estudos de caso não se pretende isolar o fenómeno do seu contexto, tornando-se aquele interessante precisamente por ser analisado contextualmente (Johnston *et al.*, 1999).

Os relacionamentos, essenciais à abordagem das redes, são incrementais e constituem um conjunto de diversos episódios que se desenvolvem ao longo do tempo. A oposição entre fenómenos contemporâneos e não contemporâneos presente na definição de Yin (2003b) não é fácil de visualizar nas redes industriais. Nestas abordagens, a história interessa e os acontecimentos presentes têm na sua essência um trilho com muitas influências passadas. Contudo, esta dificuldade é ultrapassada quando se adopta uma abordagem processual, “uma sequência de acontecimentos individuais e colectivos, acções e actividades que se desenvolvem em contexto ao longo do tempo” (Pettigrew, 1997, p. 338).

Devido às suas características, os casos analisados no âmbito das redes industriais podem ser descritos como processuais, não sendo imperativo a distinção entre eventos contemporâneos e não contemporâneos (Pettigrew, 1997; Dubois e Araújo, 2004). A tarefa do investigador deverá residir na procura de padrões de actuação e na descoberta dos factores que os condicionam. Nesta perspectiva, Dubois e Araújo (2004) referem que o que distingue o caso de estudo da descrição histórica é que aquele procura associar os eventos a teorias, enquanto a análise histórica se limita a coligir a sua sucessão temporal.

Halinen e Törnroos (2005) referem a existência de três modalidades de tempo: o passado, o presente e o futuro, sendo que os consideram em conexão. É necessário ter em conta com que trajectórias passadas estão interligados os fenómenos presentes, mas também é importante a predição de cenários futuros para se perceber o porquê da actuação estratégica das empresas. Os autores propõem uma opção facilmente viável para lidar com o fenómeno da temporalidade designada por Easton (1995) como *event sampling studies*. Este processo consiste na escolha de eventos particulares através dos quais se possa obter um ideia do que aconteceu e porquê. Seguindo esta proposta Hedaa e Törnroos (2002) sugerem o estudo de um conjunto relacionado de eventos que possam evidenciar trajectórias de comportamento.

O papel da temporalidade é uma das quatro características das redes apontadas por Easton (1995) que assume influência nas escolhas metodológicas das investigações a

empreender nesse domínio. Para além da importância do factor tempo, também a conectividade, complexidade e interdisciplinaridade são referenciadas pelo autor, pelo que são posteriormente explicitadas.

Uma das características mais marcantes da abordagem de interacção e redes é a conectividade entre as unidades em estudo. Este factor impossibilita a utilização das tradicionais análises de inferência estatística (Easton e Håkansson, 1996). A adopção da abordagem das redes industriais implica que “as dimensões/componentes/itens da(s) rede(s) são interdependentes e/ou interactivas; isto significa (1) que elas não podem ser estudadas na sua totalidade e (2) que não existem fronteiras naturais ou pré-fixadas dadas pela independência entre os componentes do sistema” (Dubois e Araújo, 2004, p. 221).

A rede estende-se através de vários relacionamentos fazendo com que qualquer delimitação seja artificial, sendo impossível de estudar na totalidade (Easton e Håkansson, 1996). Face à necessidade de delimitação da rede, o investigador sofre de um *trade-off*: por um lado, quanto mais pequena a unidade de análise, maior será o sacrifício e a perda na conectividade (Easton, 1995), por outro lado, aumentando-se o tamanho da rede, ganha-se em conectividade, mas dificulta-se a sua análise. Neste contexto, qualquer recurso a uma rede ampla é justificado por outros factores que não a obtenção da representatividade estatística, já que esta não faz parte das pretensões do estudo. A validade do caso de estudo é por isso mais dependente da qualidade da análise do que do tamanho da amostra (Silverman, 2005).

O recurso a diversos casos também não deverá ser baseado num anseio de generalização através da inferência estatística porque “os casos de estudo, assim como as experiências são generalizáveis a proposições teóricas e não a populações ou universos. Neste sentido, o caso de estudo não representa uma amostra e o objectivo do investigador é expandir e generalizar teorias e não enumerar frequências” (Yin, 2003b, p. 10).

As redes são estruturas complexas que comportam múltiplas ligações directas e indirectas com actores de diversa natureza. A descrição de todos os actores envolvidos

numa rede é uma tarefa que ultrapassa a capacidade de processamento de informação de qualquer investigador. Ao mesmo tempo, as redes são interdisciplinares contendo componentes de diversa ordem como sejam sociais, políticas, tecnológicas e geográficas. Ao escolher uma perspectiva, o investigador perderá inevitavelmente parte da riqueza do fenómeno, mas ganhará capacidade de elucidar a perspectiva escolhida (Halinen e Törnroos, 2005). O estudo de caso, ao exigir que o investigador se debruce apenas nas causas que são teórica ou substantivamente relevantes, posiciona-se de maneira privilegiada para tutelar este necessário exercício de focalização (Dubois e Araújo, 2004, Ragin, 2000).

A imprescindível focalização não deverá contudo esconder a complexidade do fenómeno, esta “característica essencial das redes deverá ser revelada e não escondida” (Halinen e Törnroos, 2005, p. 1289). O sucesso em se lidar com a complexidade depende da capacidade de, apesar de focalizado numa perspectiva, se conseguir evidenciar o valor dos dados e das suas consequências teóricas.

Confrontando as características da abordagem de interacção e redes com as propriedades do método de estudo de caso, este surge como a opção mais robusta para enquadrar metodologicamente o processo de investigação.

5.3.2. Questões de Investigação

Os objectivos e questões de investigação condicionam de uma maneira decisiva as opções metodológicas seguidas, tendo especial impacto na escolha da metodologia utilizada, no processo de amostragem e recolha dos dados (Brito, 1996).

O objectivo global desta tese é compreender como a actuação estratégica das empresas se reflecte na dinâmica e estrutura territorial e como estes factores territoriais afectam a actuação das empresas.

Esta questão global detalha-se em três questões mais específicas, que procuram contribuir para a compreensão do fenómeno em cada um dos diferentes níveis de análise

que estão envolvidos no mesmo (cf. Capítulo 4): empresas, redes de relacionamentos e regiões. Estas questões são na sua totalidade do tipo “como?”. De acordo com Yin (2003b), a metodologia do tipo explanatória surge como a mais adequada quando as questões de investigação são do tipo “como?”. Esta posição ajudou a reforçar a opção pela metodologia qualitativa e o estudo de caso que se seguiu nesta tese, já que o mesmo é explanatório na sua essência (Carson *et al.*, 2001).

Por outro lado, as questões de investigação formuladas estão espelhadas no modelo de análise desenvolvido (cf. Capítulo 4), tendo por isso condicionado o processo de amostragem e recolha dos dados que foi seguido, já que este teve o modelo de análise como orientação estruturante. À semelhança do que referem Miles e Huberman (1994, p. 34) segundo os quais “as questões associadas à investigação fazem com que o investigador privilegie somente alguns actores em alguns contextos lidando com alguns assuntos”, também os objectivos e questões de investigação desta tese foram fundamentais para especificar os dados a recolher, orientando claramente o processo de pesquisa. Na Secção 5.4 descreve-se a estratégia de pesquisa adoptada, sendo aí visíveis os efeitos do objectivo da tese e das questões de investigação na amostragem e recolha dos dados.

5.3.3. Determinantes Externos

Foram dois os principais factores externos que condicionaram o desenvolvimento desta pesquisa. O primeiro resultou do ténue conhecimento que o investigador dispunha, à partida, acerca do relacionamento dinâmico entre as empresas e as regiões. Este ténue conhecimento obrigou a um processo de revisão de literatura amplo e exaustivo que absorveu grande parte da elaboração desta tese. Durante este processo de revisão adquiriu-se um conhecimento significativo das várias abordagens teóricas existentes que podiam ser úteis na iluminação do objectivo de investigação. A posterior adopção da abordagem relacional da geografia e da abordagem de interacção de redes como principais contribuintes para a construção do referencial teórico dominante só foi possível graças à análise exaustiva e confronto de correntes teóricas alternativas. Por sua vez, estas abordagens seleccionadas não se revelaram, por si só e autonomamente,

suficientes para alcançar o objectivo de investigação proposto, exigiram, por isso, um exercício de relacionamento e fortalecimento recíproco, que ocorreu por intermédio de vários aspectos complementares que as mesmas apresentavam e que permitiu chegar a um modelo de análise sustentado teoricamente.

Este forte processo de revisão de literatura robusteceu os conhecimentos, seleccionou abordagens e orientou perspectivas, tendo desta forma permitido suprimir o constrangimento que inicialmente se colocava.

O segundo determinante externo relacionou-se com o tempo disponível para o desenvolvimento deste projecto de investigação. Este constrangimento, comum à maior parte das investigações desta natureza, fez-se notar na escolha de formas de pesquisa que, respeitando os objectivos de investigação, conseguissem obedecer às imposições temporais que se pretendiam cumprir. O número de casos seleccionados tentou também equilibrar os requisitos fundamentais para se constituir uma base sólida de investigação e a limitação temporal que se pretendia observar.

5.4. Estratégia de Pesquisa

O detalhe da estratégia de pesquisa assume-se como essencial para garantir a transparência da investigação (Eisenhardt, 1989; Strauss e Corbin, 1998). Este detalhe da estrutura a obedecer no processo de investigação torna-se ainda mais relevante no método de estudo de casos, de forma a robustecer a sua componente e validade científica (Eisenhardt, 1991; Yin, 2003b).

Assim, depois de nas secções anteriores se terem apresentado as opções metodologias estruturantes, bem como os determinantes dessas escolhas, detalham-se nas secções seguintes as implicações práticas que essas opções metodológicas tiveram nesta investigação.

Deste modo, a Secção 5.4.1 aborda a unidade de análise sobre a qual se focalizou a investigação. Seguidamente (Secção 5.4.2) apresenta-se o racional que tutelou a

selecção dos casos. Na Secção 5.4.3 explicita-se o processo que permitiu aceder aos informantes de cada caso. Posteriormente (Secção 5.4.4) detalha-se o processo de recolha de dados sobre os casos em investigação, descrevendo-se na Secção 5.4.5 o processo seguido para a análise dos dados obtidos.

5.4.1. Unidade de Análise

Halinen e Törnroos (2005, p. 1288) sugerem que “a primeira regra a ser usada na definição de fronteiras na rede é o conteúdo do problema de investigação”. Diferentes objectivos implicam diferentes fronteiras. Assim, as questões de investigação que traduzem os objectivos estão na base da delimitação dos casos (Yin, 2003b).

O objectivo genérico das questões de investigação é compreender como a actuação estratégica das empresas se reflecte na dinâmica e estrutura territorial e como estes factores territoriais afectam a actuação das empresas. Neste sentido, a realidade a analisar será seleccionada tendo por base uma delimitação feita pelo actor focal. Esta opção baseia-se na *actor-network* (Halinen e Törnroos, 1998; 2005) “que se refere ao caso em que uma rede empresarial é visionada desde a perspectiva de um certo actor” (Halinen e Törnroos, 1998, p. 191). A delimitação é claramente subjectiva o que significa que as fronteiras serão definidas pela percepção das empresas focais durante a recolha empírica (Easton e Håkansson, 1996; Halinen e Törnroos, 2005) colocando em evidência os seus conceitos de contexto e horizonte de rede.

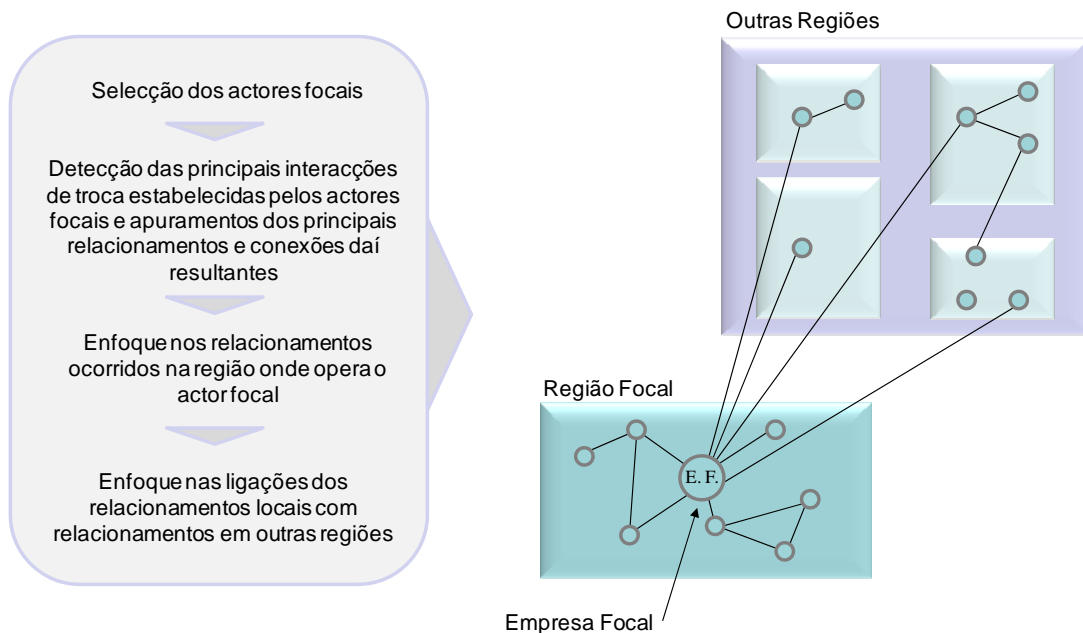
A natureza subjectiva da unidade de análise é justificada pela importância reconhecida à actuação estratégica das empresas para a dinâmica territorial. Essa actuação resulta da posição, teoria de rede e estratégia da empresa, factores que são manifestamente reflectidos na delimitação da sua rede.

Uma vez que depende da empresa focal, a unidade de análise não será delimitada à partida. Esta é uma característica dos estudos empíricos de redes empresariais onde “aquilo que constitui o fenómeno alvo de interesse e as suas fronteiras é geralmente o resultado do estudo e não uma decisão que se possa tomar à priori” (Dubois e Araújo,

2004, p. 225). A este propósito Ragin (2000) sugere que as investigações não se iniciam com uma amostra, mas sim com ideias e conceitos orientadores.

Contudo, as redes definidas pelos actores focais podem ter uma dimensão que inviabiliza a sua análise. A principal decisão para ultrapassar este problema passou por seleccionar que “actores, actividades e recursos incluir e que interdependências considerar. Qualquer expansão destas fronteiras fornecerá descobertas potenciais de novas interdependências dentro da mesma estrutura” (Dubois e Gadde, 2002, p. 557).

Figura 5.1 – Unidade de Análise



É frequentemente defendido que “as redes empresariais que incluem organizações de diversos tipos fornecem em geral o contexto relevante para a prática organizacional” (Mouzas *et al.*, 2008, p. 167). Assim, para a definição da unidade de análise, consideraram-se as principais interacções de troca estabelecidas pelo actor focal (Figura 5.1). Estas interacções podem acontecer com clientes, fornecedores, organizações territoriais ou parceiros estratégicos. Após a detecção das interacções de troca será possível mapear os principais relacionamentos do actor focal e deslindar as conexões

daí resultantes. Estes relacionamentos foram por sua vez divididos entre os actores localizados no interior e exterior do território focal.

A divisão entre relacionamentos na região focal e em outras regiões é uma operação que visa facilitar a análise e a influência recíproca dos relacionamentos. Na realidade, a empresa focal constrói o seu espaço relacional, sendo que a distância física é apenas uma das diversas variáveis que concorre para o mesmo.

5.4.2. Selecção dos Casos

Na metodologia de estudo de caso é considerado que um caso, por si só, pode ser apropriado para uma análise. Contudo, a realização de múltiplos casos de estudo, sempre que possível, é apontada como preferível (Eisenhardt, 1989; Miles e Huberman, 1994; Pettigrew, 1997; Johnston *et al.*, 1999; Halinen e Törnroos, 2005) já que isso contribui para a sua robustez e amplitude da análise (Herriott e Firestone, 1983; Eisenhardt e Graebner, 2007).

A opção por múltiplos casos de estudo feita nesta investigação não surgiu apenas com a pretensão de maior robustez (já que esta poderia ser ultrapassada com a análise exaustiva de um único caso), mas sobretudo por uma exigência decorrente da literatura revista, dos objectivos de estudo e do modelo de análise.

A Geografia Relacional (cf. Capítulo 2) destaca, a importância do contexto, a *path dependence* e a contingência como três consequências da acção e interacção económica enquadrada regionalmente que implicam que “as leis gerais da acção económica não existem” (Bathelt, 2006, p. 229). Por outro lado, na literatura das redes industriais analisada (cf. Capítulo 3) as empresas surgem como realidades específicas com posições e teorias de redes particulares que têm estratégias de actuação que resultam dessas especificidades. O modelo de análise proposto (cf. Capítulo 4) pretende explicar como a actuação estratégica das empresas se reflecte na dinâmica e estrutura territorial e como estes factores territoriais afectam a actuação das empresas, colocando assim em interacção as particularidades da empresa com as especificidades territoriais. Como tal, surgiu também a necessidade de construir múltiplos casos de forma a ser possível

analisar empresas com tipologias e configurações diferenciadas operantes em regiões distintas.

Posteriormente, foi necessário decidir o número concreto de casos a analisar. A este propósito Eisenhardt (1989, p. 545) refere que na utilização de múltiplos casos deverá ser escolhido “um número entre quatro e dez casos” porque “com menos de quatro casos é frequentemente difícil gerar teoria” e “com mais de dez casos é difícil lidar com a complexidade e volume dos dados”. Atendendo à complexidade da realidade em estudo, que inviabilizaria o processamento de informação decorrente de um número elevado de casos, foram seleccionadas seis organizações empresariais, das quais três têm a sua localização no Norte de Portugal e as restantes na região autónoma da Galiza, em Espanha. O contacto com organizações pertencentes a diversas regiões de dois países conferiu a este estudo um carácter trans-nacional que se revelou muito enriquecedor para a comparação dos diversos contextos territoriais inerentes à actuação estratégica das empresas estudadas, comparação essa sem qualquer pretensão estatística, mas baseada numa replicação lógica do observado.

Os seis casos foram seleccionados pela sua relevância teórica (Dubois e Araújo, 2007) de maneira a contemplarem diversas realidades empresariais, assumindo claramente uma heterogeneidade causal (Ragin, 2000; Mahoney e Goertz, 2006). De acordo com Ragin (2007) os casos deverão ser propositadamente escolhidos, tratados como singulares, como fenómenos com grande significado teórico e não como observações surgidas de um leque de selecções plausíveis. Também Eisenhardt e Graebner (2007, p. 27) referem que os casos deverão ser seleccionados por serem “particularmente ajustados para iluminar e alargar os relacionamentos e a lógica entre os constructos” ou seja pela “probabilidade que têm de vir a oferecer contributos teóricos”.

Foram por isso escolhidas seis empresas localizadas em diferentes regiões e países, com diversas dimensões e teorias de rede, operantes em áreas de actividade diversas e com uma diferente configuração de relacionamentos territoriais. A selecção definitiva das empresas e respectivas regiões, onde as mesmas estão fisicamente instaladas, exigiu uma primeira pesquisa exploratória com base em dados secundários como relatórios de actividade, informações disponíveis nos sítios das empresas e notícias presentes na

comunicação social, que permitiu apurar de forma abstracta a tipologia de configuração industrial e relacionamento dessas empresas com a região. As organizações seleccionadas foram posteriormente contactadas com vista a apurar da sua disponibilidade para integrarem a investigação a empreender.

Desta forma foram seleccionadas:

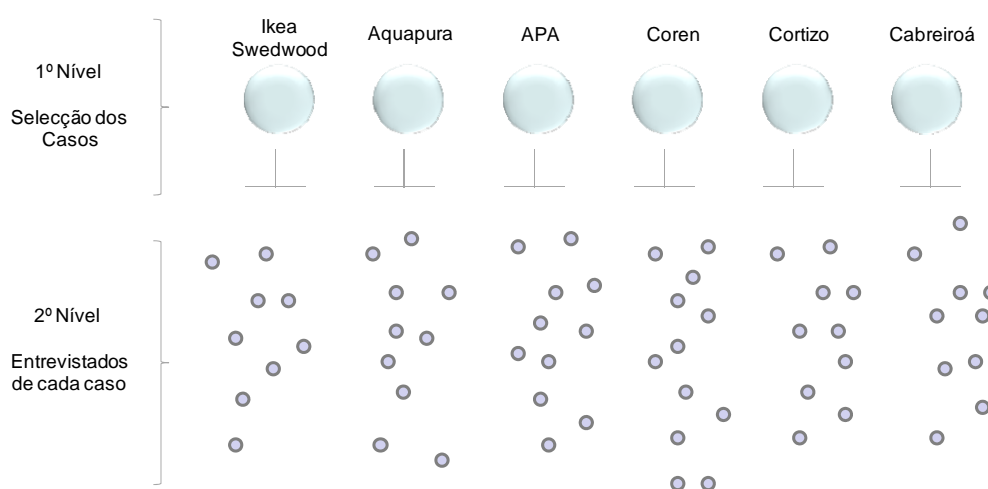
- (i) - a Ikea-Swedwood em Paços de Ferreira, uma empresa da indústria da madeira e mobiliário recém-instalada no território;
- (ii) - o grupo turístico Aquapura, também ele recentemente criado no Douro;
- (iii) - a Administração do Porto de Aveiro (APA), que coordena toda as infra-estruturas deste porto;
- (iv) - a Cabreiroá, uma empresa secular de água mineral localizada em Verín;
- (v) - a Coren, uma cooperativa agro-alimentar localizada em Orense;
- (vi) - o grupo Cortizo, produtor de sistemas de alumínio para janelas, localizado em Padrón.

À semelhança do proposto na investigação de Brito (1999), a selecção e delimitação dos casos aconteceu a dois níveis distintos (Figura 5.2): ao nível dos casos propriamente dito, que neste estudo correspondeu às empresas focais a estudar e ao nível dos entrevistados dentro de cada caso. Esta segunda amostragem seguiu um processo de bola de neve iniciado nos responsáveis da empresa focal entrevistados, tendo estes identificado as principais interacções de troca estabelecidas pela sua organização, dentro e fora da região onde estavam instaladas. Após identificadas, estas interacções deram posteriormente origem a novas entrevistas com clientes, fornecedores, organizações territoriais ou parceiros estratégicos referenciados pela empresa.

Estando qualquer generalização estatística fora do âmbito das pretensões do estudo, não se representou a população de modo a obter evidência estatística da distribuição das variáveis. O principal objectivo foi alcançar um nível de adequação elevado entre a realidade e os constructos teóricos (Dubois e Gadde, 2002; Eisenhardt e Graebner, 2007). A amostragem obedeceu por isso à teoria subjacente à investigação verificando-

se uma ligação entre o mundo conceptual e o empírico (Brito, 1999; Dubois e Araújo, 2007). De facto como refere Maanen *et al.*, (2007, p. 1146) “se pensarmos em conceitos e conjecturas como existentes num plano conceptual e nos dados como sendo residentes num plano empírico, quanto maiores e mais variadas forem as ligações entre os dois planos mais promissora será a investigação”.

Figura 5.2 – Delimitação dos Casos



Para delimitar o número de elementos entrevistados foi seguido o conceito de amostra teórica proposto por Strauss e Corbin (1990). A amostra teórica assenta nos conceitos que se revelam teoricamente relevantes, devendo o número de entrevistas, dentro de cada caso, acontecer até se verificar um mínimo acréscimo de informação, ou seja, até ao ponto a partir do qual não se torne útil o desenvolvimento de questões adicionais, porquanto a informação adicional obtida a partir desse ponto é marginalmente pequena.

5.4.3. Acesso aos Casos

A simples identificação de casos que afiguram uma riqueza conceptual significativa não representa qualquer garantia no acesso a informação sobre os mesmos. Assim, após a identificação de potenciais empresas focais a estudar, foi necessário garantir o acesso aos dados, isto é, garantir que as empresas e respectivos colaboradores que

funcionariam como informantes estavam dispostos a colaborar. Existiram situações em que posturas empresariais, demasiadamente herméticas, impossibilitaram o acesso aos colaboradores da empresa, o que fez com que se tivesse abdicado dos casos em questão. Contudo, na maior parte dos casos inicialmente seleccionados, as empresas revelaram-se extremamente cooperantes e interessadas no projecto de investigação.

O caso da Ikea-Swedwood, por ser claramente a maior empresa em estudo, apresentava à partida a dificuldade de estabelecer um primeiro contacto. Contudo, foi apurado que uma professora da Faculdade de Economia do Porto tinha organizado um seminário com uma representante deste grupo. Após ter sido contactada, a professora disponibilizou o contacto da representante e colocou-a a par dos propósitos da investigação. Posteriormente contactada pelo investigador, a representante da Ikea-Swedwood agilizou todos os procedimentos que se revelaram necessários para aceder aos informantes dentro do grupo.

No que diz respeito à Administração do Porto de Aveiro (APA), o primeiro contacto foi intermediado pelo orientador desta dissertação, que graças ao seu conhecimento pessoal de um dos elementos do conselho de administração da APA garantiu a adesão desta organização ao estudo. Este elemento foi o interlocutor inicial dentro da empresa e permitiu um fácil acesso a todos os informantes subsequentes.

O acesso ao grupo Aquapura resultou de uma solicitação directa através do envio de um correio electrónico que foi amavelmente respondido pela sua directora de marketing. Após contactada telefonicamente e colocada a par das pretensões do estudo, para além de ter sido a primeira e principal informante, a directora de marketing funcionou como interlocutora das pretensões da investigação junto dos restantes informantes do grupo.

No que diz respeito às empresas localizadas em Espanha, a Coren era claramente a maior das organizações, tendo uma grande estrutura organizacional que se afigurava como um obstáculo no acesso à informação. Contudo, o orientador desta dissertação dispunha do conhecimento pessoal de um professor da Universidade de Vigo. O contacto deste professor revelou-se de extrema importância já que o mesmo conhecia

pessoalmente alguns dos principais responsáveis da Coren. Assim, após uma reunião na Universidade de Vigo com este académico, foi identificado o director de nutrição da Coren como primeiro informante e interlocutor da empresa. O acesso aos seguintes informantes foi facilitado e avalizado por este interlocutor.

O acesso às restantes empresas espanholas estudadas (Cabreiroá e Cortizo), resultou de uma solicitação directa através do envio de um correio electrónico e posterior telefonema ao director da unidade produtiva (no caso da Cabreiroá) e ao director de marketing (no caso do grupo Cortizo). Apesar de não ter existido nenhum interlocutor que facilitasse um primeiro contacto com os responsáveis destas empresas e que, de alguma forma, avalizasse a credibilidade do estudo e do investigador, verificou-se nestas organizações uma grande adesão à investigação e um grande empenho na disponibilização de toda a informação necessária à mesma.

5.4.4. Recolha da Informação

Uma das vantagens dos casos de estudo é a possibilidade de utilizar múltiplas fontes de informação (Eisenhardt e Graebner, 2007). Estas diversas fontes permitem a triangulação de dados (Huberman e Miles, 1994; Stake, 1994; Yin, 2003b) o que faz com que as conclusões resultantes da investigação ganhem mais robustez já que “qualquer descoberta ou conclusão de um estudo será provavelmente mais convincente e precisa, se baseada em várias fontes de informação” (Yin, 2003b, p. 98). Para além da confirmação e verificação dos dados, a utilização de múltiplas fontes de informação permite revelar aspectos que, à partida, eram desconhecidos por parte do investigador, o que possibilita a descoberta de novas dimensões do problema de investigação (Dubois e Gadde, 2002).

O processo de recolha de informação serviu-se por isso de várias fontes: entrevistas, documentos internos das empresas, catálogos, planos de desenvolvimento locais, estatísticas regionais, catálogos, imprensa escrita e sítios na Internet. Das múltiplas fontes de informação utilizadas, as entrevistas tiveram uma clara predominância, revelando-se o meio mais adequado para acompanhar as interacções e os processos

dinâmicos que estão na base das correntes relacionais que estruturaram o modelo de análise (Dubois e Araújo, 2004). Como referem Ackroyd e Hughes (1992, p. 102) com a “utilização de relatórios verbais oferecidos pelos entrevistados o investigador tem acesso a uma quase infinita variedade de informação que seria impossível de gerar por outros meios”.

Procurou-se identificar, dentro de cada empresa, informantes com grande conhecimento sobre a organização e que permitissem analisar o fenómeno em estudo sobre diversas perspectivas (Eisenhardt e Graebner, 2007). Devido à singularidade organizacional das empresas focais e das regiões onde as mesmas estão instaladas, cada caso de estudo deu origem a um painel de entrevistados heterogéneo comparativamente aos restantes (Anexo 1). Contudo, de um modo geral foram entrevistados os responsáveis da área de marketing de cada empresa e os actores locais com os quais a empresa focal desenvolve os seus principais relacionamentos. Estes actores foram na maior parte dos casos as administrações locais, fornecedores, clientes e parceiros estratégicos.

As entrevistas duraram entre uma e duas horas e meia, foram gravadas³, transcritas e seguidamente enviadas aos entrevistados para que pudessem ser feitas eventuais correcções. Este processo não deu origem a qualquer alteração ao conteúdo das entrevistas, mostrando-se os entrevistados plenamente identificados com as transcrições enviadas. A identificação verificada assegura uma maior objectividade nos relatos e contribui para o reforço da validade dos dados e da sua análise posterior. No total foram realizadas sessenta e seis entrevistas que totalizaram noventa e uma horas e quarenta e cinco minutos de gravação. A identificação dos entrevistados, das organizações a que os mesmos pertencem e dos cargos que desempenham é feita no Anexo 1. No mesmo anexo procede-se à atribuição de códigos aos entrevistados. Estes códigos serão utilizados ao longo do Capítulo 6 para identificar os entrevistados nas citações que se transcrevem na tese.

³ A entrevista com a Dr.^a Elizabete Rita, directora da Associação Industrial do Distrito de Aveiro, foi a única que não seguiu este protocolo. Devido a sucessivas dificuldades de agenda da entrevistada, as questões foram enviadas por correio electrónico e respondidas por escrito pela mesma via.

Todas as entrevistas foram realizadas no local de trabalho dos entrevistados em hora própria agendada por estes. Na maior parte dos casos as entrevistas foram seguidas de uma visita às instalações da empresa durante as quais, num ambiente mais informal, foram recolhidas proveitosas considerações para a análise. À semelhança destas visitas, também o processo que mediou a chegada às instalações da organização até ao início da entrevista deu origem a várias evidências observadas e anotadas que se revelaram úteis para a investigação. Esta estadia no ambiente da organização, que em alguns casos ultrapassou as quatro horas (entre a chegada, espera, entrevista e visita), gerou uma grande proximidade face ao contexto da organização, o que se revelou de grande importância para a interpretação dos dados.

Pretendeu-se que as entrevistas decorressem de um modo fluido e não demasiadamente rígido, tendo as mesmas sido configuradas como conversações guiadas e não como perguntas estruturadas (Rubin e Rubin, 1995). Desta forma, as questões colocadas foram maioritariamente utilizadas para manter a discussão dentro do domínio de interesse do investigador. Pretendeu-se também que os entrevistados assumissem em larga medida um papel de informantes e menos de respondentes (Yin, 2003b), valorizando-se desta forma as suas percepções sobre as questões em discussão.

Estes factores levaram a que as entrevistas seguissem um modelo semi-estruturado, sendo utilizados três guiões de entrevista (cf. Anexos 2, 3 e 4). A utilização de guiões diferenciados deve-se à natureza muito distinta dos entrevistados e das perspectivas, também elas distintas, que se pretendiam captar. Assim, no caso das empresas focais o guião orientou maioritariamente a entrevista para a organização (Anexo 2), tentando-se obter uma compreensão dos fundamentos da sua actuação estratégica e da consequente rede de relacionamentos e efeitos na estrutura e dinâmica territorial que surgiram à luz dessa actuação. Já no caso dos responsáveis territoriais, para além de se pretender apurar da importância da empresa focal para a dinâmica das suas regiões, foi dado um enfoque às características territoriais e respectivo ambiente territorial (Anexo 3). No que diz respeito aos outros relacionamentos locais pretendeu-se maioritariamente apurar a importância e os efeitos da empresa focal nas características e valor do relacionamento em causa (Anexo 4).

A utilização de guiões revelou-se adequada para orientar as entrevistas sem no entanto obedecer a uma sequência pré-determinada. A formulação das questões e a ordem seguida não foi sempre a mesma já que a particularidade de cada entrevistado, e o carácter dinâmico da entrevista, obrigaram a ajustes, no sentido de recolher a máxima informação possível. Os guiões permitiram, desta forma, centrar a entrevista na agenda da investigação e evitar um excesso de estruturação, que poderia resultar numa eventual perda de informações que o entrevistado pretendesse introduzir na investigação.

As primeiras entrevistas com os responsáveis das empresas foram menos estruturadas. Sendo este o primeiro contacto com a organização, existia ainda um desconhecimento significativo sobre as trajectórias e orientações estratégicas das empresas. Procurou-se por isso, neste contacto inicial, um entendimento da realidade global da organização, o que obrigou a que a formalização das entrevistas fosse menor.

Durante o processo das entrevistas e do tratamento dos dados obtidos foi observada uma dimensão ética, garantindo-se aos entrevistados que nenhuma das declarações obtidas seria utilizada de forma a prejudicar a sua componente relacional com outros actores. Desta forma, e a pedido de alguns entrevistados, não se reproduziu nem fez uso de algumas declarações consideradas delicadas. Estas declarações foram prestadas quando o gravador digital se encontrava desligado e geralmente eram acompanhadas da expressão “agora que já desligou o gravador, também seria bom saber que ...”.

Esta garantia permitiu gerar uma maior confiança e segurança nos entrevistados e traduziu-se na transmissão de um maior número de detalhes e informações e, conseqüentemente, num conhecimento mais intenso sobre os casos em análise.

5.4.5. Análise da Informação

A análise de casos de estudo não pode ser condensada da mesma forma que estudos quantitativos nos quais tabelas numéricas ou frequências estatísticas traduzem a informação resultante de uma grande quantidade de dados (Eisenhardt e Graebner, 2007). Devido à riqueza de detalhes que proporcionam e ao contexto em que estão

inseridos, os dados qualitativos não podem ser alvo de tal processo. Não se aplicando aqui as mesmas ferramentas que entram em campo nas metodologias quantitativas, a fase da análise de dados é o momento da investigação em que geralmente surgem mais dificuldades (Eisenhardt, 1989). Apesar de não existirem procedimentos rígidos que o investigador deva obrigatoriamente adoptar nesta etapa (Patton, 2002) a análise de dados deve obedecer a lógicas e processos rigorosos de análise que permitam a sua ilustração e validem a construção de teoria.

Yin (2003b) sugere três estratégias que podem auxiliar o investigador nesta tarefa: (1) basear a análise nas proposições teóricas que fundamentaram e estruturaram o estudo; (2) Pensar em explicações contrárias que podem ter gerado influência para além das consideradas; (3) Desenvolver uma descrição do caso, hipótese que segundo o autor é menos preferível que as restantes, devendo apenas ser posta em prática quando as outras duas não foram viáveis.

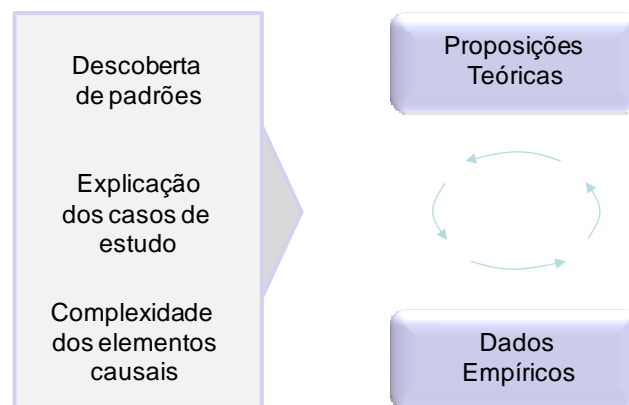
Das três estratégias propostas por Yin foi escolhida a primeira. Segundo o autor, esta é a opção mais robusta e a que mais se adequa às questões de investigação do tipo “como?” que estão na base desta investigação. Esta estratégia orienta a análise segundo as proposições teóricas que fundamentaram os objectivos da pesquisa que foram traduzidos nas questões de investigação. De facto, estas proposições moldaram todo o processo de recolha de dados, assumindo um papel de destaque na focalização da análise em dados específicos, obviando outros que não se revelavam necessários.

Após escolhida a estratégia global de análise tornou-se necessário definir técnicas específicas para a sua prossecução. Uma vez mais, fazendo uso do sugerido por Yin (2003b), encontramos várias sugestões das quais a correspondência de padrões se posicionou como a mais adequada a esta investigação. Esta técnica baseia-se na comparação dos padrões obtidos empiricamente com os que eram previsíveis através dos constructos teóricos, ligando desta forma a evidência empírica com a teoria.

Dentro desta técnica insere-se ainda uma modalidade mais específica que orientou parcialmente a análise concreta desta investigação. Esta modalidade também aponta

para a descoberta de padrões entre as variáveis, pretendendo contudo analisar os dados dos estudos de casos de forma a construir uma explicação para os mesmos. Segundo Yin (2003b) as explicações dos casos passam em grande medida pela descoberta dos elementos causais que os originam, que normalmente são complexos de determinar rigorosamente, fazendo com que a explicação surja frequentemente de diversos contactos e influências entre os dados e a teoria. Nesta investigação sucederam-se algumas iterações onde os dados obtidos interagiram com as proposições originais dando origem a refinamentos e adaptações nas proposições iniciais que posteriormente foram de novo comparadas com os dados, acontecendo este processo sucessivamente até um grau que, sem desvirtuar as proposições inicialmente estabelecidas, as tornou através deste processo iterativo mais refinadas e robustas (Figura 5.3).

Figura 5.3 – Processo de Análise dos Dados



Como exposto na Secção 5.2 foi utilizada uma metodologia *systematic combining*, esta posição reconhece o importante papel da teoria que deve orientar toda a análise, mas afasta-se de um processo de investigação rígido, postulando um contínuo movimento e interação entre o mundo empírico e teórico (Dubois e Gadde, 2002).

Observou-se na análise dos dados um processo de três fases sugerido por Huberman e Miles (1994), tendo ocorrido a redução dos dados, a sua exposição e a elaboração e verificação das conclusões. A redução dos dados teve início antes da recolha dos

mesmos através da formulação das questões de investigação e do modelo de análise. Estas componentes da investigação moldaram e direccionaram toda a informação que posteriormente foi recolhida.

5.5. Síntese

Pretendeu-se neste capítulo descrever e justificar a metodologia adoptada para tutelar esta pesquisa. A escolha de uma metodologia qualitativa com recurso a múltiplos casos de estudo decorreu em grande medida do enquadramento teórico, das questões de investigação formuladas e do contexto da pesquisa.

A influência do quadro teórico foi uma constante durante todo o processo de investigação, tendo tido um papel proeminente na estratégia de pesquisa seguida. A unidade de análise dependeu em grande medida da empresa focal. Esta dependência decorreu da importância conferida às empresas para a dinâmica territorial adequando-se também aos estudos empíricos de redes empresariais. Os seis casos de estudo foram seleccionados pela sua relevância teórica e não por qualquer pretensão estatística. A recolha de dados baseou-se em múltiplas fontes de informação tendo as entrevistas, devido à sua capacidade de acompanhar as interacções e os processos dinâmicos que estão na base do quadro teórico da investigação, assumido um carácter destacado. A análise assentou na explicação teórica dos casos, resultante de uma comparação dos padrões obtidos empiricamente com os que eram previsíveis através dos constructos teóricos. Esta comparação foi mediada por várias iterações entre os dois níveis em confronto.

As narrativas explanatórias individuais de cada caso e a análise comparativa que se apresentam no Capítulo 6 foram construídas tendo por base o processo de análise descrito.

CAPÍTULO 6

Análise dos Casos

6. Análise dos Casos

6.1. Introdução

Neste capítulo, o mais extenso deste projecto, apresentam-se e analisam-se os casos empíricos à luz do modelo de investigação formulado no Capítulo 4. Assim, nas seis secções seguintes é elaborada uma narrativa explanatória de cada caso (Secção 6.2 – Caso Ikea-Swedwood; Secção 6.3 – Caso Aquapura; Secção 6.4 – Caso APA; Secção 6.5 – Caso Coren; Secção 6.6 – Caso Cortizo; Secção 6.7 – Caso Cabreiroá). Cada um destes casos é detalhado na secção correspondente de acordo com os níveis de análise formulados no modelo de investigação. Desta forma a análise inicia-se com uma compreensão dos elementos condicionantes da estratégia da empresa focal (Secção 6.i.1, variando i de 2 a 7 de acordo com cada caso), incidindo posteriormente na sua rede de relacionamentos (Secção 6.i.2). Posteriormente, analisa-se a estrutura e dinâmica do território onde cada empresa está instalada (Secção 6.i.3) descrevendo-se alguns efeitos nela originados pela actuação das empresas focais. Na Secção 6.i.4 descreve-se o impacto da estrutura e dinâmica regional na empresa focal, apresentando-se na Secção 6.i.5 uma conclusão para cada caso.

Na Secção 6.8 procede-se a uma análise comparativa dos seis casos, recorrendo aos conceitos teóricos apresentados nos Capítulos 2 e 3 desta tese. Procura-se nessa secção comparar e evidenciar os pontos comuns e as diferenças de cada caso. Na Secção 6.9 o vasto conjunto de dados obtidos nas secções anteriores é sintetizado em função de cada questão de investigação de forma a responder às questões formuladas no Capítulo 4. O capítulo termina com a apresentação sintética das principais conclusões obtidas (Secção 6.10).

6.2. Caso Ikea-Swedwood

6.2.1. A Empresa Focal

O grupo Swedwood é o ramo industrial do grupo IKEA, sendo este o seu único cliente. A IKEA é o líder mundial na produção e distribuição de mobiliário, contando com mais de duzentas e dez lojas e gerando receitas anuais em 2008 na ordem dos dezassete mil milhões de euros. O contínuo crescimento da IKEA motiva o desenvolvimento da Swedwood, seu principal fornecedor, sendo que desde a sua origem, em 1991, a Swedwood abre por ano entre uma a três novas fábricas. Em 2008 o grupo Swedwood contava com quarenta e quatro unidades de produção localizadas em doze países e três continentes, empregando mais de quinze mil colaboradores, o que significa uma produção anual de mais de oitenta milhões de peças de mobiliário, gerando receitas no valor de mil e duzentos milhões de euros.

O *core business* do grupo é descrito no sítio da Internet pela própria empresa como “fazer o melhor de cada oportunidade para conseguir obter vantagens na produção de mobiliário e na sua distribuição ao consumidor final” sendo que a sua visão é “excelência na transformação de madeira em mobiliário”. Toda a cadeia de valor, desde a gestão das florestas, madeiras, tábuas, produção de móveis e distribuição, é controlada pela Swedwood.

O grupo Swedwood surgiu em 1991 como forma de a IKEA se salvaguardar da instabilidade e possível perda de fornecedores, provocada pelas mudanças que se verificavam a Leste da Europa. De facto, após a queda do muro de Berlim, em 1989, a Europa de Leste sofreu mudanças sociais e económicas significativas, sendo precisamente nessa região que estavam localizados os principais fornecedores da IKEA.

Inicialmente a função desta subsidiária era tomar controlo dos fornecedores através de participações nas suas privatizações, tendo adquirido por esta via diversas fábricas de mobiliário na Europa de Leste. Posteriormente, este procedimento foi evoluindo para um novo conceito, optando o grupo por crescer através da criação de novas unidades de

produção que se localizaram essencialmente no leste europeu. Estas unidades foram preferencialmente criadas em áreas nas quais a IKEA tinha dificuldades em obter fornecedores eficientes que praticassem preços competitivos e estáveis.

Ao trabalhar exclusivamente para a IKEA, mas não sendo o único fornecedor desta, (pois a Swedwood produz apenas parte do mobiliário de madeira do grupo) a Swedwood tem uma função de modelo para os outros fornecedores externos, servindo de exemplo em toda a sua actuação.

6.2.1.1. Teoria de Rede

6.2.1.1.1. Principais Crenças e Princípios Orientadores

Grande parte da competitividade da IKEA, que assenta na venda de mobiliário a preços reduzidos, reside nos seus fornecedores. Enquanto principal fornecedor da IKEA, uma das principais funções da Swedwood é diminuir permanentemente os custos da produção. Este objectivo faz com a Swedwood procure obter melhorias contínuas na forma de produzir e na articulação logística entre as fábricas e as lojas IKEA.

O seu modelo de negócio assenta na simplificação e concentração de actividade, considerando-se que um dos pilares da eficiência é o grande volume. Cada fábrica da Swedwood é construída apenas com base numa única técnica de produção e numa matéria-prima, fabricando uma gama de produtos muito limitada, conforme se depreende da afirmação do seu director geral Lennart Westrin:

“Comparativamente às indústrias existentes nós somos muito mais focalizados. Essa especialização permite a optimização de materiais. Eu posso fazer tudo o que diz respeito a colocar placas numa moldura, mas nunca faria uma cadeira.” (IS-LW1)

Esta política de concentração e especialização é seguida mesmo no que diz respeito às cores. Cada fábrica produz um número limitado de cores de forma a conseguir obter

mais economias de escala, sendo esta opção justificada por Carlos Dithmer consultor da Swedwood:

“Numa palete de nove cores disponíveis nas lojas esta fábrica aqui só produz três para poupar nos tempos de mudanças de ferramentas, tintas etc.” (IS-CD)

A Swedwood valoriza muito a competitividade. Pretende ter o maior número de produtos acessíveis ao maior número de pessoas. Para isso é valorizado aquilo que é importante banindo-se todo o supérfluo. Esta crença é visível nas unidades industriais da empresa onde o importante é a tecnologia e não o aspecto da construção.

Grande parte da investigação da Swedwood tem por isso um claro objectivo de redução de custos. Focaliza-se sobretudo no aperfeiçoamento de novas formas de produção que aumentem a produtividade e no desenvolvimento de novos materiais como sejam colas e superfícies mais moldáveis que evitem desperdícios.

6.2.1.1.2. Percepção da Rede

A rede de empresas relacionadas com a Swedwood é percebida como fundamental para a competitividade e desenvolvimento da empresa. De facto, uma das características mais vincadas do grupo é o desafio contínuo dos fornecedores. Sempre que possível estes são estimulados e desafiados, pretendendo-se envolver os fornecedores no alcance dos objectivos de eficiência da empresa. É dada uma grande importância “às ligações em rede entre empresas” como forma de gerar sinergias e potenciar os recursos conjuntos. A Swedwood trabalha por isso apenas com fornecedores que partilhem os valores chave do grupo, fomentando com esses uma cooperação sustentável de longo prazo que maximize os efeitos decorrentes de uma relação duradoura. Este aspecto é ilustrado na seguinte afirmação de Peter Becker, director internacional da Swedwood para o sector de negócios de cozinhas:

“As empresas com quem nos relacionamos têm de se identificar connosco, têm de procurar continuamente a melhoria, só essa sintonia permitirá uma relação de longo prazo da qual resultem benefícios recíprocos.” (IS-PB)

Comparativamente às outras empresas relacionadas com o grupo, os actores empresariais portugueses são, em termos genéricos, percepcionados como opacos, que em termos gerais seguem estratégias fechadas, o que dificulta uma relação interactiva com a Swedwood. Peter Becker descreve esta diferença observada em algumas empresas locais:

“Devido à nossa história nós somos bastante diferentes, existem diferentes maneiras de pensar nas organizações. Aquilo que eu noto é que aqui algumas empresas são bastante fechadas. Por exemplo se tiverem que recrutar alguém recrutam pessoas da família.” (IS-PB)

6.2.1.2. Posição na Rede

6.2.1.2.1. A Relevância da Empresa na Rede

A unidade da Swedwood de Paços de Ferreira, foi considerada pelo governo português um projecto de interesse nacional (PIN) e representa o maior investimento feito pelo grupo desde a sua origem em 1991. Foram investidos nesta unidade produtiva, inaugurada em trinta de Maio de 2008 (apenas um ano após o início das obras), cento e trinta e cinco milhões de euros, constituindo-se como o maior centro de produção do grupo. Esta unidade industrial tem três subdivisões: a BOF (*Board on Frame*), a unidade de portas de cozinha e a divisão de mobiliário MPS (*Multi Pourpouse Storage*). Tem uma área de implantação de trezentos e cinquenta mil metros quadrados e contava, no início de 2009, com setecentos e sessenta colaboradores.

As unidades produtivas da Swedwood contribuem significativamente para as exportações de mobiliário, nos países onde estão instaladas. Devido à sua produção em larga escala por motivos de eficiência, a Swedwood tem sempre uma dimensão muito acima da média dos actores instalados.

Conforme foi adiantado pelo responsável da Câmara Municipal de Paços de Ferreira entrevistado, a Swedwood vai gerar nesta localização um volume de negócio de trezentos milhões de euros por ano, sendo que noventa e cinco por cento desse volume

será encaminhado para exportação. Tendo em consideração que Portugal exporta aproximadamente setecentos milhões de euros de mobiliário, as exportações da Swedwood acrescentam quase cinquenta por cento ao valor das exportações de mobiliário portuguesas. Estes valores colocam a Swedwood como o principal actor no sector do mobiliário a operar em Portugal.

Esta importância, resultante da grande dimensão do grupo, quer pelas quantidades de matéria-prima que compra quer pelas quantidades de produto que exporta, atribui à Swedwood um forte papel dentro da rede e uma grande capacidade de influência.

6.2.1.2.2. A Identidade das Empresas Conectadas

Ao ser detida a cem por cento pela IKEA, a Swedwood obedece também aos padrões do IKEA *way of purchasing home furniture* (IWAY). Na sua essência estes princípios requerem que todos os produtos à venda na IKEA sejam fabricados obedecendo a procedimentos responsáveis e a todos os requisitos legais e ambientais impostos pelo grupo IKEA. Para além da Swedwood, todos os fornecedores da IKEA têm de seguir o IWAY. O título de fornecedor IWAY é a garantia de que os mesmos dispõem de condições produtivas e tecnológicas necessárias ao baixo custo e que cumprem os princípios legais basilares da IKEA. Estes passam essencialmente pela obrigatoriedade de simulacros de incêndio, proibição de trabalho infantil, exploração de mão-de-obra ou discriminações salariais em função da raça ou sexo, bem como utilização de madeira não proveniente de florestas protegidas. Estes requisitos acabam por ser positivos para os fornecedores pois ao elevarem o patamar das exigências contribuem para a melhoria dos seus processos.

O seguimento destas práticas é evidente no quotidiano da Swedwood, mesmo quando a legislação local é menos exigente do que o IWAY é este que prevalece. Para além destes requisitos, os parceiros e fornecedores da Swedwood têm que demonstrar completa transparência e estar alinhados com os valores fundamentais do grupo. É imprescindível que respondam aos seus desafios e estejam dispostos a evoluir acompanhando a contínua procura de produtividade do grupo sueco.

As empresas conectadas com a Swedwood dividem-se de forma genérica em duas categorias. Por um lado os fornecedores de matérias-primas, que têm uma dimensão claramente inferior à Swedwood, que obedecem ao IWAY e são permanentemente estimulados em termos de eficiência pela Swedwood. A posição dominante da Swedwood permite impor-lhes regras e determinar standards. A outra categoria de relacionamento engloba parceiros tecnológicos, geralmente líderes na sua área de actuação, que com as suas soluções ajudam a Swedwood na sua contínua procura de eficácia produtiva.

6.2.1.2.3. O Papel da Empresa na Rede

Enquanto empresa com maior influência na rede cabe à Swedwood o papel de incentivar e estimular as empresas conectadas no sentido de encontrar em conjunto novas soluções produtivas mais eficientes. Contudo, e apesar do seu papel de empresa dominante, qualquer empresa conectada à Swedwood é permanentemente encorajada no sentido de apresentar propostas para novos materiais e processos produtivos.

A grande dimensão da Swedwood é acompanhada por fortes conhecimentos em todos os níveis do processo produtivo. Este facto permite-lhe reforçar ainda mais a sua capacidade negocial e melhorar continuamente as soluções aos mais diversos níveis como sejam equipamentos ou soluções ambientais. A empresa tem um papel muito interventivo na rede estimulando continuamente os seus parceiros na procura de melhores soluções conjuntas. Esta capacidade negocial e domínio das possibilidades tecnológicas nas mais diversas áreas são reflectidas na exposição do Eng.º Helder Moura administrador da Ventilações Moura empresa local fornecedora de soluções ambientais à Swedwood:

“Eles têm um método de trabalho diferente dos outros clientes, desde um regulamento interno onde incluem as condições que querem, seja para a aspiração seja para outro tipo de trabalho, eles colocam as próprias imposições deles. Por exemplo, no caso da aspiração eles colocam a velocidade mínima e máxima que eles acham aceitável e depois nós temos que

nos adaptar a esses parâmetros, não é normal os clientes porem-nos regras. Às vezes isso facilita-nos o trabalho em termos de estudo.” (IS-HM1)

O forte conhecimento da Swedwood em termos de materiais e processos produtivos, aliado à grande abertura e estímulo à inovação conjunta, fazem com se torne muito atractivo o investimento em relacionamentos com esta empresa.

6.2.1.2.4. Recursos de Acesso

Para além de a Swedwood controlar toda a cadeia de produção, dispondo de florestas, procedendo ao corte da madeira e sua posterior laboração, o que permite não estar excessivamente dependente de fornecedores de matéria-prima, tem também uma grande influência sobre os fornecedores, pretendendo fomentar com eles relações de longo prazo sustentadas na confiança recíproca, o que mais facilmente permite a estabilidade no acesso a recursos e a influência sobre os mesmos. É este o caso do relacionamento que a Swedwood pretende implementar com a Sonae Indústria, principal fornecedor de matéria-prima do grupo em Portugal, com quem a Swedwood assinou um acordo de cooperação. Segundo Francisco Salgado, administrador da Sonae Indústria:

“É de esperar que esse acordo seja ad-eternum que seja renovado permanentemente.” (IS-FS)

Para além do fornecimento de matéria-prima com total transparência de preços, o acordo prevê também uma interacção contínua entre as unidades operacionais destas duas empresas, nomeadamente no domínio da investigação e desenvolvimento aplicado em projectos conjuntos.

Assim, a Swedwood utiliza os relacionamentos para criar novos recursos e formas de produção, perspectivando claramente os recursos em relação, o que exige a criação de um grande nível de confiança entre as partes. A perspectiva dos recursos em relação exige também um grande conhecimento e competências indirectas da Swedwood, que necessita de saber mais para além daquilo que faz, bem como a abertura para introduzir,

inovações desenvolvidas pelos fornecedores. Esta abertura da Swedwood é bem evidente no caso relatado por Francisco Salgado:

“Todos os desperdícios tratados adequadamente na fábrica de Paços de Ferreira podem ser uma matéria-prima com valor para nós e aquilo que nós dissemos foi se eles não utilizarem certos produtos, aqueles resíduos servem como matéria-prima. Eles não tinham esse tipo de conhecimento antes e foi uma coisa que aprendemos conjuntamente, procurando o nosso benefício e o benefício deles. Por abertura deles a discutir estes assuntos isto foi possível e também por abertura nossa em querer contribuir e ajudar e fidelizar o nosso cliente.” (IS-FS)

6.2.1.3. Estratégia

6.2.1.3.1. Princípios Estruturantes de Actuação

Os valores chave da Swedwood são considerados fundamentais para o seu sucesso e estão na base do designado SWOP “*Swedwood Way of Production*”. O SWOP é a estratégia global do grupo que se baseia nos valores chave da empresa com vista a desenvolver toda a cadeia de valor onde o grupo opera.

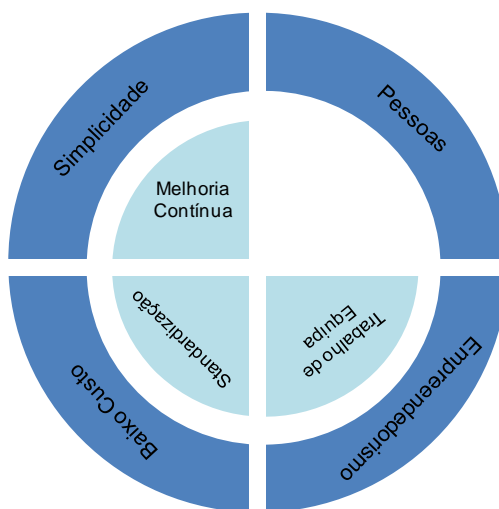
Os valores chave da empresa são a simplicidade, o baixo custo, o empreendedorismo e as pessoas. Estes valores são secundados pelos princípios do trabalho de equipa, da standardização e das melhorias contínuas (Figura 6.1).

Todas as melhorias e incrementos são sempre orientados por estes valores chave e pela obediência a princípios ambientais muito exigentes. É dado um grande destaque ao bem estar do colaborador Swedwood e à sustentabilidade ambiental. Esta importância materializa-se num exigente conjunto de princípios designado EHS (*Environment, Health, Safety and Security*) relacionados com o ambiente, saúde, segurança e protecção.

Esta preocupação da Swedwood é manifesta por Helder Moura:

“Para a Swedwood o primeiro ponto é a segurança. Segurança e a preocupação ambiental. Existe uma norma que permite 0,2 mg no ar dentro da fábrica e eles colocaram como objectivo 0,1 mg.” (IS-HM1)

Figura 6.1 – Valores Chave da Swedwood



Fonte: Apresentação Corporativa Cedida pela Swedwood

6.2.1.3.2. Modo de Relacionamento

A Swedwood é descrita como tendo uma cultura de empresa muito própria, uma filosofia e forma de estar baseada na simplicidade e confiança. Esta cultura é reconhecida por Rui Coutinho, chefe de Gabinete do Presidente da Câmara de Paços de Ferreira (à data do processo de investimento) e actual director executivo da PFR Invest, empresa municipal que se posiciona como uma verdadeira agência de investimento local:

“Quando lidamos com eles não pensamos que estamos a lidar com uma grande multinacional. Têm uma abordagem muito próxima, eles valorizam muito a confiança e a relação pessoal.” (IS-RC)

Estes valores foram também considerados requisitos chave para a selecção dos colaboradores da empresa, conforme atesta Paulo Dinis Administrador da Profisouza empresa municipal que esteve encarregada da identificação e selecção de colaboradores para a Swedwood:

“A única grande diferença (face ao que é habitual) foi a nível de questões de ética e comportamento que foram muito relevantes. Eles deram muita importância a esses aspectos na selecção de colaboradores.” (IS-PD)

Cada fábrica da Swedwood pretende ser um modelo, quer na sua área geográfica quer na sua área de negócio. O facto de a Swedwood pertencer a uma empresa líder, com uma grande experiência acumulada em design e mobiliário, fornece uma base potencial para o desenvolvimento da região onde se instala. Um dos princípios basilares da empresa passa por desafiar permanentemente os actores locais das regiões onde se localiza. Este desafio fica bem evidente na afirmação de Helder Moura:

“A Swedwood não nos diz como devemos fazer. Eles essencialmente colocam problemas, lançam desafios. Eles não sabem como nós os iremos resolver. Eles estimulam os fornecedores, e mesmo que as soluções sejam diferentes do que estavam habituados eles percebem o que são boas ideias e apoiam a sua execução.” (IS-HM1)

Para que estes desafios surjam e para que a influência nos outros aconteça, a Swedwood, enquanto organização transparente, divulga todos os planos e abre, desde o início, todas as intenções e processos aos empresários locais. Peter Becker relata esta postura da empresa:

“Para nós é muito importante a transparência, sermos transparentes permite-nos influenciar os outros parceiros. (...) A transparência pode levar a que surjam cópias dos nossos processos, mas isso serve de estímulo para que procuremos estar sempre na linha da frente.” (IS-PB)

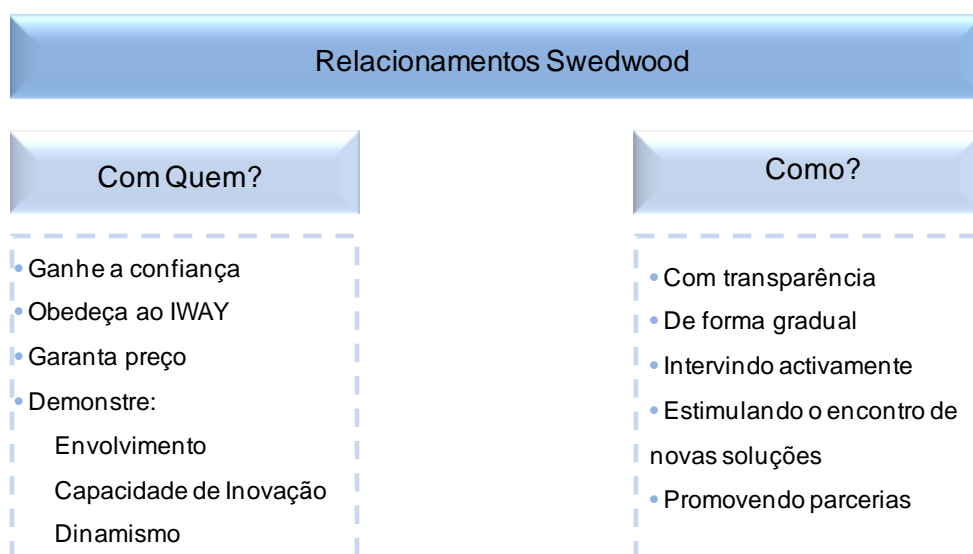
Apesar de a Swedwood valorizar a iniciativa dos fornecedores, acolher as suas ideias e incentivar a criação de valor conjunto, estes têm de, num primeiro momento, ganhar a confiança do grupo. Sem essa confiança não serão acolhidos, como se torna notório na afirmação de Peter Becker:

“Nós somos bastante open minded, se um fornecedor for bom não temos problema em integrá-lo, mas este sistema está baseado na construção de confiança.” (IS-PB)

Este processo de construção de confiança é descrito por Lennart Westrin:

“Os acordos de longo prazo com fornecedores são assinados com algum cuidado. Só se tornam fornecedores de continuidade depois de terem sido dadas algumas provas. Isto porque se alguma coisa falha com um fornecedor que nos fornece grandes quantidades, essa falha pode ter um grande impacto. É por isso que no início trabalhamos com os fornecedores que conhecemos e depois com os fornecedores locais avançamos passo a passo. Se cumprirem com pequenas tarefas ganham a confiança do grupo.” (IS-LW1)

Figura 6.2 – Com Quem e Como se Relaciona a Swedwood



A Swedwood procura relacionar-se intensivamente e com transparência, pois acredita que os relacionamentos intensos e duradouros são vantajosos porque permitem estímulos e inovações. Contudo, esta relação só acontece com os fornecedores que, para além de cumprirem o IWAY, demonstrem comprometimento e interesse (Figura 6.2).

6.2.2. Rede de Relacionamentos

6.2.2.1. Na Região Focal

Paços de Ferreira é um concelho com aproximadamente cinquenta e seis mil habitantes numa área de setenta e dois quilómetros quadrados, sendo conhecido como a capital do móvel. De facto, a actividade económica predominante no concelho é a indústria e o comércio de mobiliário. De acordo com o apurado junto da empresa municipal responsável pelo investimento empresarial, das cerca de três mil empresas cadastradas no concelho, setenta e cinco por cento estão directamente ligadas ao negócio do mobiliário. Paços de Ferreira tem uma capacidade comercial instalada de cerca de um milhão de metros quadrados, o que faz com que grande parte da produção desse mobiliário seja escoada localmente.

Este concelho possui também uma excelente localização geoestratégica, sobretudo pela proximidade ao Aeroporto Sá Carneiro, ao Porto de Leixões e à rede viária principal do Norte de Portugal. Para além deste factores está localizada próximo das duas empresas (Sonae Industria e Tafisa) líderes mundiais na produção de aglomerado e placas, duas das matérias-primas mais importantes da Swedwood. A Sonae Indústria tem um centro de produção em Nelas e a Tafisa em Santiago de Compostela.

A localização privilegiada e a facilidade no acesso a matéria-prima foram factores relevantes para a selecção de Paços de Ferreira. Já a componente tradição no mobiliário existente neste concelho, apesar de não ser indiferente à Swedwood, teve um impacto residual na escolha como se conclui da exposição do seu director geral Lennart Westrin:

“Nós dependemos de matéria-prima. A nossa primeira questão é a matéria-prima. Existe ou não matéria-prima? Em Portugal existia essa matéria.

Portugal é excedentário, tem capacidade para exportar. Existia também uma boa rede de transportes, boas estradas, boas ligações, um porto muito próximo. O facto de Paços de Ferreira ter uma tradição em fabrico de mobiliário teve também um pequeno impacto na nossa escolha.” (IS-LW1)

Contudo, os factores geográficos e logísticos não foram por si só suficientes para a escolha de Paços de Ferreira, pois outros concelhos vizinhos possuíam também características materiais semelhantes. A componente relacional, o comprometimento e o envolvimento foram factores decisivos para a selecção final deste concelho.

6.2.2.1.1. Contexto

Apesar de ser um concelho grandemente industrializado, no tecido empresarial de Paços de Ferreira não está minimamente instalada a lógica de *world class supplier* da Swedwood. Como expõe Paulo Diniz:

“Há duas ou três empresas que já têm essa noção, de resto o horizonte de mercado das nossas empresas é Lisboa, Algarve, Galiza, esse pequeno horizonte é o grande problema desta indústria.” (IS:PD)

Predominam ainda no concelho e na região micro empresas que trabalham de forma pouco transparente na perspectiva fiscal e que não têm marca, não têm marketing, não têm canais de distribuição e que vivem de forma marginal aos processos de mercado. Cada micro empresa tem a sua frota de transporte e acumula ineficiências decorrentes da sua pequena dimensão e da multiplicidade de produtos produzidos, bem como da disposição das suas linhas de fabrico, que geralmente não obedecem a regras de eficiência.

Contudo, em virtude de quase um século de existência de diversas empresas na área do mobiliário, existe bastante conhecimento técnico de tudo o que se relacione com materiais e tecnologias relacionadas com madeira. Como refere Peter Becker:

“As pessoas em Paços de Ferreira adoram a madeira.” (IS:PB)

Não existem móveis em Kit em Paços de Ferreira, predominando antes o mobiliário de nicho, o mobiliário rústico, antigo ou o mobiliário de muito valor incorporado o que se ajusta à pequena dimensão das empresas aí instaladas.

6.2.2.1.2. Path Dependence

A indústria do mobiliário de Paços de Ferreira surgiu no início do século XX através da implantação de uma unidade produtiva. Posteriormente alguns ex-colaboradores dessa unidade tomaram a decisão de criar a sua própria micro empresa o que, progressivamente, deu origem ao grande número de unidades industriais relacionadas com a madeira hoje existentes.

Esta classe de empresas produz quantidades relativamente pequenas com uma tipologia de mobiliário maioritariamente feito à medida, o que permite trabalhar com margens elevadas. De facto, a indústria do mobiliário em Paços de Ferreira viveu sempre num ambiente muito generoso que fez com que as margens de comercialização fossem usualmente altas. O produtor de móvel desta região enriqueceu relativamente rápido e em condições em que era negligenciada a eficiência e a continuidade de exploração desse mercado. Como refere Paulo Dinis:

“As pessoas vinham de Lisboa à Capital do móvel comprar móveis. Grande parte do mercado do móvel está na área metropolitana de Lisboa. Isso faz com que a mentalidade do empresário esteja ao alcance do seu mercado natural, nunca reflectiram o grande mercado Europa.” (IS:PD)

O surgimento de várias empresas produtoras de mobiliário deu origem à criação de diversas empresas de apoio como fornecedores de equipamento e de outros materiais. Contudo, a interacção entre estas empresas não é significativa. Cada uma delas actua de forma proteccionista tentando esconder de outros materiais ou técnicas utilizadas.

Grande parte da interacção e transferência de conhecimentos é feita pelos fornecedores de equipamento que são, na maior parte dos casos, os responsáveis pela inserção de nova tecnologia nestas empresas.

6.2.2.1.3. Contingência

Sendo completamente detida pela IKEA, a Swedwood está dependente da evolução do seu único cliente. Actualmente a expansão da IKEA está a acontecer sobretudo nos países da Europa do Sul e nos Estados Unidos da América, facto que conforme exposto por Peter Becker, colocou Portugal numa posição privilegiada para se produzir:

“Na selecção de um local não existe apenas um critério, temos vários parâmetros. Um desses está relacionado com o processo de investimento feito pela Ikea. Se a Ikea está localizada num sítio nós temos de estar localizados próximo. E a Ikea depois de ter crescido sobretudo no Norte da Europa há dez anos atrás tomou a decisão de crescer em países do Sul e essa decisão foi o início deste processo e é uma das razões de estarmos hoje em Portugal.”
(IS:PB)

Assim o relacionamento da Swedwood com Paços de Ferreira deveu-se, numa primeira instância, à evolução da IKEA em outras regiões, nomeadamente na Europa do Sul. Esta evolução criou a necessidade de construção de uma nova fábrica o que fez activar o processo de selecção que levou à escolha final de Paços de Ferreira.

Após o despoletar deste processo existiram várias possibilidades de localização em países como França, Espanha e Portugal. Contudo, a actuação e o interesse revelados pelo governo português foram destacados pelos responsáveis da Swedwood. Portugal foi descrito como o país que mostrou mais interesse relativamente a outros países que se posicionavam como alternativa à expansão da Swedwood para o Sul da Europa. A relevância desta componente é manifesta na exposição de Peter Becker:

“No âmbito da nossa expansão poderíamos estar em Espanha ou França. Mas em Portugal fomos tratados com mais interesse. Portugal foi um país mais envolvido, e este também é um dos requisitos para os nossos parceiros, o envolvimento. Graças a isso o processo de instalação foi bastante rápido.”
(IS:PB)

O papel da autarquia pacense foi continuamente referido pelos responsáveis da empresa como essencial para a captação do investimento realizado. Foi a atitude e o facto de terem “entrado” (Schoenberger, 1999) dentro da vida da empresa, conseguindo perceber a sua cultura, a sua filosofia, valores e modo de funcionamento que permitiu a diferenciação face a outros concelhos. Esta atitude é seguidamente caracterizada pelo director geral da Swedwood Portugal:

“A atitude dos responsáveis foi fantástica. E muitas vezes é essa atitude o mais importante para que as coisas aconteçam.” (IS:LW1)

A própria autarquia reconhece esta atitude de envolvimento, confiança e proximidade como fundamental para conseguir o investimento. Compreendendo a importância da componente relacional o responsável da autarquia pacense refere diferenciar a sua actuação em função das características observadas e dos valores com os quais o potencial investidor se identifica:

“Mas eu acredito que para além disso (localização geográfica e fornecedores) o que fez a diferença foi a atitude. Foi uma atitude de proximidade, nós procuramos conhecer o investidor e perceber como é que o investidor se posiciona. Cada investidor é diferente. Nós temos tido outros processos de negociação de investimento directo externo em que os investidores se comportam de forma radicalmente diferente. Nós procuramos conhecer a empresa, conhecer o investidor, as pessoas com quem estamos a conversar, a cultura da empresa, a filosofia da empresa e isso depois provoca um ajustamento da nossa forma de agir e de negociar.” (IS:RC)

Existiu desde cedo um compromisso dos responsáveis pela Câmara Municipal de Paços de Ferreira com a Swedwood, comprometendo-se a responder num período máximo de vinte e quatro horas a todas as solicitações da empresa. Esse compromisso foi testado em pleno auge negocial pela empresa como relata Rui Coutinho:

“Em pleno Agosto o Lennart sabia que nós estávamos de férias e enviou um correio electrónico com duas questões muito estranhas, foi claramente um teste para ver se nós, mesmo em férias, respondíamos em vinte e quatro horas, se podia confiar no nosso compromisso. E respondemos com respostas concretas e soluções para os problemas que ele nos apresentava, e isso foi muito importante para eles.” (IS:RC)

O processo de captação de investimento foi caracterizado pela exigência de flexibilidade. Existiram exigências contínuas e detalhes que foram sucessivamente solicitados. A isso a câmara de Paços de Ferreira respondeu também com flexibilidade, adequando-se claramente ao perfil do investidor. A confiança criada entre as partes, devido aos sucessivos obstáculos e pequenos detalhes superados com êxito, reforçou a componente relacional do pacote oferecido e diferenciou a oferta apresentada à Swedwood pelo concelho de Paços de Ferreira. De facto, as condições materiais da oferta eram muito semelhantes entre os diversos concelhos candidatos a acolher a empresa. A diferenciação aconteceu via componente relacional. O processo de desenvolvimento desta componente é descrito por Rui Coutinho:

“No dia em que assinámos o contrato de investimento eu disse ao Lennart: agora começa o nosso trabalho. E isto para ele faz alguma diferença. Ainda ontem estive a almoçar e a reunir com ele na fábrica. Houve uma reunião de trabalho de quase três horas. Eu diria que todas as semanas eu converso pelo menos três vezes com o Lennart nem que seja para dizer: então está tudo bem. Há toda uma componente relacional que é fundamental.” (IS:RC)

Esta preocupação com a componente relacional do investimento é também um meio seguido pela Câmara Municipal de Paços de Ferreira de modo a evitar deslocalizações de empresas:

“Como é que nós evitamos as deslocalizações? É com after care, é continuando a prestar os serviços, continuando a apoiar o investidor, até porque eles já estão a construir uma ampliação que passa pelo nosso

licenciamento. Nós todos os dias continuamos a resolver questões e a ajudar a resolver questões, mas depois passa também por uma atitude pessoal de envolvimento e de comprometimento com as pessoas. Hoje posso-lhe dizer que o Lennart é visita de minha casa e eu sou visita de casa do Lennart, bem como de casa do sr. presidente.” (IS:RC)

Apesar deste exemplo de comprometimento e abordagem relacional da Câmara de Paços de Ferreira, nem todas as empresas do concelho tiveram capacidade e conhecimento para adoptar a mesma lógica de actuação. Uma parte significativa revelou dificuldades em interagir com os processos de rigor e comprometimento exigidos pela Swedwood.

6.2.2.1.4. Capacidade de Absorção

A - Capacidade Relacional

A cooperação estratégica entre as empresas de Paços de Ferreira é pouco frequente o que leva a que nunca tenha sido viável a implementação de um centro tecnológico. O que existiu acabou por encerrar, o que, segundo Carlos Dithmer:

“Origina com que cada empresa vá experimentando por si as suas receitas seja a nível de vernizes, acabamentos ou automatizações.” (IS:CD)

Para além da ténue cooperação estratégica as interacções entre as empresas da região não são consideradas enriquecedoras. A cooperação com empresas externas à região é referida como sendo mais frutífera, como se entende das palavras do Eng. Helder Moura:

“São os clientes que criam as nossas competências e os clientes da região olham muito a preço, não olham ao conjunto, ao pacote completo. Por vezes as empresas da região olham os locais com alguma desconfiança. Faço uma analogia com os jogadores de futebol da terra do clube quando jogam no

clube da terra são sempre depreciados comparativamente a quando jogam fora.” (IS:HM1)

Grande parte do tecido empresarial do concelho está desfasado face àquilo que é a dinâmica do mercado e tem uma atitude bastante proteccionista, pouco cooperativa e interactiva relativamente às empresas do concelho. Este fechar em torno de si próprio é também notado por Peter Becker:

“Esta força motora mais fechada na minha opinião não é tão poderosa, porque são mais fechados às vossas cabeças e uma só cabeça tem bastantes limitações.” (IS:PB)

Assim a simples proximidade geográfica das empresas de mobiliário pacense não conduz à sua imediata interacção ou relacionamento continuado. Referindo alguns dos entrevistados que é mais frequente e frutífero o relacionamento com empresas externas ao concelho.

B - Práticas Organizacionais e de Recursos Humanos

A componente organizacional e estratégica é a grande lacuna da maior parte das empresas de mobiliário pacenses. Já a nível tecnológico e de equipamentos, e graças a anteriores quadros comunitários que apoiaram fortemente a sua aquisição, as empresas da região estão dotadas de tecnologias de ponta. Carlos Dithmer consultor da Swedwood e ex-presidente da Associação Empresarial de Paços de Ferreira (AEPF), caracteriza sinteticamente as empresas da região:

“Todo o trabalho a nível de equipamento e tecnologia está feito. (...) Falta é tudo o que é gestão e organização. Isso é que é o grande calcanhar de Aquiles destas organizações.” (IS:CD)

O trabalho na indústria da madeira de Paços de Ferreira é muito intensivo em termos de mão-de-obra, assentando frequentemente as vantagens competitivas na detenção dos colaboradores mais “especializados”. Grande parte do tecido empresarial pacense foi

gerido durante várias décadas por proprietários sem qualquer formação técnica ao nível da gestão que não reinvestiram os resultados nas unidades produtivas. Em função dos limitados conhecimentos de gestão dos proprietários destas fábricas, são frequentemente negligenciadas áreas de gestão relacionadas com o cumprimento de prazos, eficiência logística, marketing, aprovisionamento, bem-estar do colaborador ou formação contínua.

Para o reconhecimento da importância da informação e para a sua subsequente absorção é necessária uma base de conhecimento prévio. Esta base é fundamental para permitir interpretar a contraparte e ajustar a actuação em função das suas características. Contudo, esta base de conhecimento de boas práticas de gestão é ainda bastante deficitária nas empresas de mobiliário de Paços de Ferreira. Esta problemática é retratada por Rui Coutinho:

“As nossas empresas não estavam habituadas a ter que dar respostas rápidas, garantir fornecimentos. Houve muitas empresas do concelho que perderam oportunidades junto da Swedwood porque não tinham essa filosofia e essa cultura. Temos de dar um orçamento? Fica para a semana, algures. Tanto que na Swedwood, a determinada altura, as pessoas diziam que aqui, em Paços de Ferreira, é tudo para amanhã, é demasiado para amanhã, mas o que é certo é que houve empresas que se conseguiram posicionar.” (IS:RC)

6.2.2.1.5. Configuração dos Relacionamentos

O processo de relacionamento da Swedwood com a região de Paços de Ferreira é considerado pelos vários actores ouvidos como exemplar. Para que assim fosse muito contribuiu a transparência e a interacção com as empresas e as instituições da região estimulada pela empresa. De facto, uma das crenças mais vincadas da Swedwood é o incentivo e a valorização dos relacionamentos de longo prazo, criando para isso, após a decisão da localização em Paços de Ferreira, as condições necessárias para que os mesmos acontecessem.

Seguindo este princípio, a Swedwood, através da AEPF e da Câmara Municipal de Paços de Ferreira, apresentou às empresas instaladas o seu projecto. Esta medida permitiu explicar o investimento, mostrar disponibilidade em colaborar com as empresas existentes, mas por outro lado também para acalmar os empresários. Os empresários locais temiam inicialmente que implantação da Swedwood gerasse efeitos nefastos a três níveis: a concorrência gerada pela venda de móveis a baixo preço na região, o aumento do preço das matérias-primas decorrente do grande consumo originado pela Swedwood e ainda a absorção de mão-de-obra especializada.

Estes três grandes receios acabaram por ser desmistificados. Grande parte da produção da Swedwood são produtos semi-acabados que têm como único cliente a IKEA e por conseguinte não constituem concorrência para as empresas locais. Por outro lado a Swedwood não contratou mão-de-obra especializada, contratou operadores de linha, sendo a maior parte destes operadores mulheres. Esta opção é justificada por Peter Becker:

“Os funcionários aqui pensam muito em madeira. Uma das minhas preocupações foi não recrutar pessoas da indústria típica da madeira de Paços de Ferreira porque o nosso processo de fabrico não requer esses conhecimentos. Teriam um raciocínio que não seria o mais adequado às características deste processo produtivo.” (IS:PB)

Já no que diz respeito ao aumento do preço da matéria-prima, verificou-se o processo oposto, pois os mecanismos de comparação de preços e a capacidade negocial da Swedwood, resultante do volume consumido, obrigou os fornecedores a ajustarem-se a um preço mais baixo.

Com esta explicitação e transparência no processo de instalação a Swedwood alterou a percepção de um potencial problema para uma grande oportunidade. Em todas as suas apresentações era divulgado um caderno de necessidades para que as empresas que eventualmente pudessem vir a ser parceiras e fornecedoras se pudessem aproximar e estabelecer pontes de diálogo.

Posteriormente, e dentro desta atitude de proximidade e transparência, os empresários locais foram convidados a visitar a fábrica em laboração, naquilo que segundo as palavras do Dr. Paulo Diniz, administrador da Profisousa, constituiu um verdadeiro choque de mentalidades:

“Havia muita gente que tinha necessidade de visitar as instalações e para alguns empresários não tenho dúvidas que foi um choque (...) as pessoas diziam que aquilo era um processo muito limpo, organizado, folgado cristalino de produzir móveis e isso mexe com as consciências. O nosso industrial está habituado a ter três homens de volta de uma máquina de bata meio dobrados sempre em esforço pessoas tensas mal equipadas e chegam à Swedwood e vêem as pessoas com tampões nos ouvidos com auriculares, com óculos de protecção a lidar com máquinas com algumas sofisticação tecnológica e com trabalho leve e vêem o produto a sair, a sair continuamente. Claro que isso mexe com as consciências das pessoas.” (IS:PD)

Contudo, esta actuação de transparência e de incentivo ao envolvimento nos relacionamentos promovidos pela Swedwood encontrou algumas barreiras no ambiente territorial e na falta de competências relacionais das empresas da região.

Apesar de ser um dos grandes *players* mundiais na produção de mobiliário, trabalhando com os fornecedores mais competitivos, procurando globalmente as melhores soluções como sejam: máquinas, materiais, filtragens, a Swedwood não pratica um tipo de tecnologia que não seja compreensível aos elementos do território. O seu “segredo” baseia-se na simplificação de processo e na quantidade.

Esta mesma linguagem tecnológica, aliada à grande resistência, ao transporte de uma parte significativa dos equipamentos necessários e pela importância reconhecida pela Swedwood à integração no meio, levou a que a empresa sueca encetasse diversos contactos com actores empresariais locais. Para isso a Swedwood contratou Carlos Dithmer, um consultor a *full-time*, com a função de a auxiliar na prospecção de parceiros locais:

“O Carlos Dithmer é uma pessoa que foi secretário-geral da associação empresarial, que conhece estes empresários todos, conhece estas fábricas (...). Para nós isso foi muito importante, no fundo o Carlos Dithmer foi a nossa lança em África.” (IS:RC)

Contudo, desses vários contactos apenas alguns se tornaram em relacionamentos efectivos. Isto porque, de acordo com a política de comprometimento da Swedwood, os fornecedores foram inicialmente colocados em teste com pequenas tarefas, que pretendiam apurar se as suas atitudes, valores e procedimentos se enquadravam com a filosofia Swedwood. Parte desta construção de confiança acontece durante um período probatório definido pelo Eng.º Helder Moura nos seguintes termos:

“Eles, à partida, vendo que a pessoa está empenhada, está dentro do assunto e lhes dá resposta às perguntas, porque eles fazem uma série de perguntas. Aquilo é como um exame, e vêem que têm resposta às perguntas, eles partem do princípio que confiam. Se eu digo que sou capaz de fazer, mesmo que eles não vejam fisicamente, eles à partida podem confiar.” (IS:HM2)

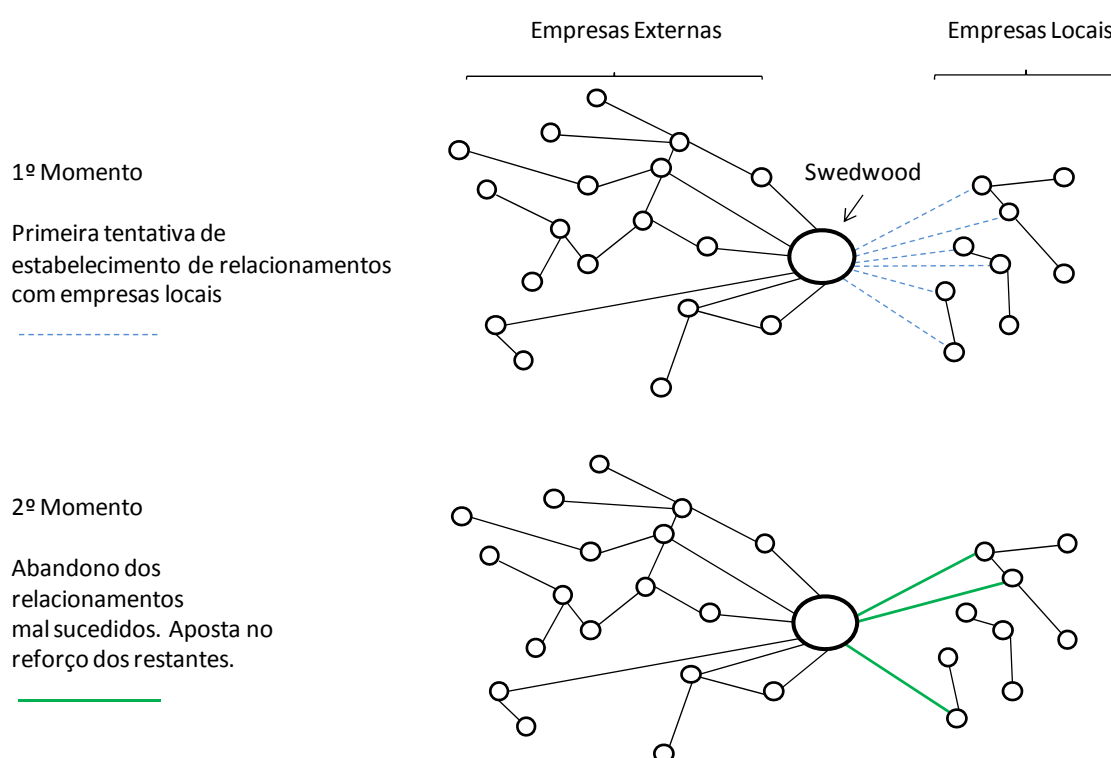
Já a perda de confiança é mal recebida na Swedwood. O fornecedor que perde essa confiança é afastado dos relacionamentos da empresa:

“Acho é que ninguém deve dar um tiro para o ar porque se der um tiro para o ar nunca mais tem hipótese dentro daquela empresa.” (IS:HM2)

Inicialmente, e apesar de vários casos de sucesso registados no relacionamento das empresas locais com a Swedwood, uma parte das empresas da região falhou na conquista da confiança do grupo sueco (Figura 6.3, momento 1). Grande parte das falhas das empresas locais aconteceu não pela componente tecnológica mas pela parte processual, pela parte relacional, pela incapacidade de não conseguirem avançar na relação e criarem confiança e compromisso com a empresa.

Assim, parte das ligações potenciais disponibilizadas a fornecedores do concelho por incapacidade de absorção das empresas locais não se tornaram efectivas. Contudo, algumas empresas locais conseguiram ultrapassar o período probatório e relacionar-se eficazmente com a Swedwood, beneficiando da sua rede de relacionamentos e absorvendo parte do conhecimento que lhe estava associado (Figura 6.3, momento 2).

Figura 6.3 – Ligações Potenciais e Efectivas Estimuladas pela Swedwood



6.2.2.2. Noutras Regiões

Após a decisão do processo de construção de uma unidade fabril no Sul da Europa, outros relacionamentos, tidos com actores localizados fora de Paços de Ferreira, foram importantes para que a escolha da localização recaísse neste concelho.

De facto, foi fundamental a existência dos maiores produtores mundiais de aglomerado a Sonae Indústria e a Finsa próximo de Paços de Ferreira. Estas empresas, não estando localizadas em Paços de Ferreira, contribuíram para a localização da Swedwood, já que este concelho fica aproximadamente a meia distância entre as duas fábricas. O entrevistado Eng.º Francisco Salgado director da Sonae Indústria explicita esta situação:

“Não posso dizer que se nós não estivéssemos em Portugal eles não viessem (...) mas que isso tornou a vinda deles mais simples acredito que sim.” (IS:FS)

Por outro lado Paços de Ferreira fica relativamente próximo de dois dos principais portos da Península, o de Vigo e o de Leixões, o que é de extrema importância quando noventa e cinco por cento da produção da Swedwood se destina à exportação.

A importância de recursos e actores localizados em outras regiões para a instalação da Swedwood em Paços de Ferreira foi reconhecida pela Câmara Municipal Pacense. Esta percepção fez com que a autarquia, desde cedo, tivesse procurado desenvolver um processo de ligação com os actores localizados em outras regiões que poderiam ter um papel fundamental na instalação da empresa sueca:

“Dependemos de instituições regionais e queremos manter com elas excelentes relações. Na questão da Swedwood um dos pontos mais importantes e que mais nos beneficiou era o facto da Sonae Industria estar em Mangualde. A Finsa estava na Galiza mas quando eles celebraram a parceria estratégica com a Sonae Industria isso para nós foi meio caminho andado para garantir o processo. O facto de a Sonae Industria estar em Mangualde foi muito importante e eu tive de lhes mostrar como era a acessibilidade de Mangualde para cá.” (IS:RC)

Em todo este processo existiram várias escalas em permanente interacção, escalas que extravasam o domínio do regional e mesmo do nacional. A função da região foi tirar partido da conjugação das diversas escalas a seu favor, conforme se entende da exposição do entrevistado Rui Coutinho:

“Nós temos que ter uma lógica que não é só regional, tem que ser nacional. Se o governo não for ágil e eficiente no acompanhamento ao investidor, nós somos prejudicados. Para grandes projectos nós não podemos pensar que somos uma ilha, aliás nós nunca pensamos que somos uma ilha. A única coisa que nós agimos de facto localmente é na localização específica.” (IS:RC)

Uma parte importante da actuação dos responsáveis do concelho passou por mobilizar actores externos ao território interagindo com eles para os levar à acção. Estes procedimentos são assim descritos por Rui Coutinho:

“Nós envolvemos desde o início todas as instituições que poderiam vir a tocar directamente no processo. Muito antes do projecto ter entrado na CCDR-N, já tínhamos nós próprios promovido uma série de reuniões entre o investidor e a CCDR-N em que nós estivemos presentes. Nós conseguimos ir amarrando as diferentes instituições àquilo que era o nosso processo negocial.” (IS:RC)

Com esta atitude, para além de conseguirem influenciar actores externos ao concelho, os responsáveis municipais conseguiram demonstrar comprometimento, interesse e envolvimento, valores fundamentais para qualquer relação e muito valorizados pela Swedwood.

6.2.2.3. Interacção entre Regiões

A grande importância conferida aos fornecedores por parte da Swedwood fez com que, num primeiro momento, os seus relacionamentos se centralizassem nos seus parceiros habituais localizados em outros países. Contudo, o grupo sueco tinha como objectivo relacionar-se localmente e uma vez ultrapassado um período probatório e de adaptação, foram estabelecidos relacionamentos sólidos com empresas locais. Ganha a confiança do grupo sueco abriu-se às empresas locais a possibilidade do estabelecimento de relacionamentos com as empresas pertencentes à rede da Swedwood localizadas em diversos territórios.

A fábrica da Swedwood em Paços de Ferreira é similar a uma das fábricas do grupo localizadas na Polónia que produz o mesmo tipo de mobiliário. Apesar de a Swedwood ter como princípio base a standardização do processo produtivo, foi possível, fruto das interacções desenvolvidas com algumas empresas locais, melhorar localmente o processo de produção e aumentar a produtividade. A Swedwood promoveu a movimentação de colaboradores entre as suas diversas unidades que levaram consigo as melhores soluções de cada uma delas o que permitiu uma grande transmissão de informação às empresas locais. Parte das melhorias conseguidas na produtividade deveram-se a estes novos conhecimentos vindos do exterior que constituíram verdadeiros estímulos para as empresas locais.

Contudo, e independentemente da produtividade e capacidade de resposta dos parceiros locais, os relacionamentos actuais da Swedwood em Paços de Ferreira continuam a depender também, conforme se conclui da exposição de Peter Becker, do bom desempenho da Ikea no Sul da Europa:

“Esta unidade também vai depender daquilo que a Ikea consiga fazer neste mercado envolvente. Podemos fazer tudo bem aqui mas se não conseguirmos vender e trabalhar outros mercados, não servirá de nada.” (IS:PB)

Tal como aconteceu antes e durante o processo de localização da Swedwood em Paços de Ferreira, onde foi relevante a conjugação de múltiplas escalas e de diversos actores localizados fora do território, o desenvolvimento da Swedwood não dependerá apenas da dinâmica interna à região, mas também de acontecimentos ocorridos em outras regiões e protagonizados por diversos actores.

6.2.3. Estrutura e Dinâmica do Território

6.2.3.1. Alargamento de Horizontes e Mudança de Teorias

A racionalização de sistemas e a eficácia na gestão de matérias-primas operada pela Swedwood, que leva a uma quase ausência de desperdícios, constituiu um estímulo para as empresas da região. Contudo, foi na gestão, no compromisso, na cooperação

estratégica, na confiança e na abordagem ao mercado que se verificou um grande avanço, um despertar para um novo horizonte de mercado. A criação de uma nova dinâmica territorial, consubstanciada numa nova forma de actuar e de perceber o mercado foi, sem dúvida, o grande benefício trazido pela Swedwood. Paulo Diniz dá conta de alguns destes efeitos:

“Hoje em dia há um despertar para um novo patamar do móvel nesta região. Esta região tem a capacidade de ser uma região forte no móvel na Europa e a Swedwood transmite essa confiança.” (IS:PD)

A Swedwood tem padrões de exigência que, pelo rigor e pela consistência, são seguidos como actos de gestão corrente, coisa que nas empresas tradicionais de Paços de Ferreira não acontecia. Segundo Carlos Dithmer:

“Estes procedimentos são transmitidos e os fornecedores locais da Swedwood passaram a estar equipados com instrumentos e ferramentas completamente diferentes daquilo que é o habitual. Seja a nível de negociação, seja a nível de apresentação de soluções, seja a nível de ginástica mental e da atitude pessoal que é preciso ter para se ser efectivamente parceiro da Swedwood.” (IS:CD)

A Swedwood veio mostrar que é possível vender em larga escala, que é possível vender a um nível internacional. Alargou horizontes, mudou teorias, transferiu conhecimentos. Estas mudanças aconteceram pelo facto de a Swedwood ser uma empresa diametralmente diferente, mas complementar, do tecido empresarial do concelho e por privilegiar as relações com empresa locais pretendendo sentir-se bem na região, como se depreende das palavras de Rui Coutinho:

“A Swedwood tem tido uma preocupação e eu acho que isto acontece por um lado por força da própria cultura da empresa e da vontade que a empresa tem em estar bem no meio ambiente que a rodeia, mas também pela relação de confiança que nós conseguimos conquistar, em primeiro lugar com o Lennart Westrin, mas também com o resto da equipa que está à frente do projecto que

foi procurar que os fornecimentos e serviços externos deles e algumas aquisições de matéria-prima pudessem acontecer o mais possível em Paços de Ferreira e também ao nível de recrutamento e formação profissional.” (IS:RC)

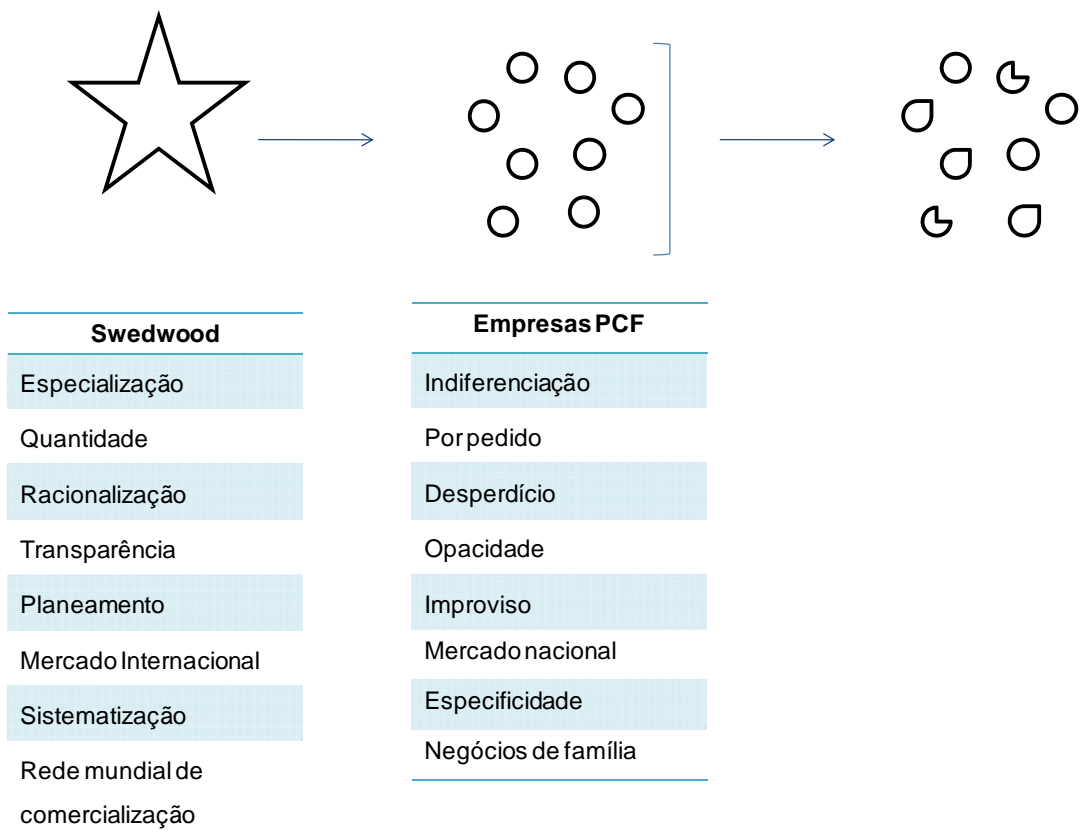
Se fosse uma empresa igual às existentes, acabaria por ser considerada normal, mas a Swedwood é uma empresa diferente e com resultados originados por essa diferença. Esta diferença fez reflectir os empresários locais acerca da sua teoria e visão de negócio. Tendo a própria Swedwood fomentado a aprendizagem sobre o seu modelo de negócio. Conforme atesta Rui Coutinho após a chegada da Swedwood nada será igual na produção de mobiliário em Paços de Ferreira:

“Houve um acto simbólico que aconteceu durante a inauguração em que o Primeiro-ministro esteve cá que eu acho que é simbólico do que a Swedwood pretende que seja a sua relação com o concelho, que foi a primeira peça produzida foi doada ao nosso museu do móvel na perspectiva de registarmos um novo capítulo da capital do móvel e a Swedwood também se sente capital do móvel. Querem que a capital do móvel floresça, querem estar bem no concelho e no país e temos uma relação exemplar.” (IS:RC)

A Swedwood, pela diferença e protagonismo do seu projecto, pela abertura demonstrada e pelos resultados que apresenta, tornou-se a empresa estrela do concelho e do país no que respeita à produção de mobiliário, dinamizando a rede de parceiros locais que com ela se conseguiram relacionar. Privilegiando uma grande abertura e transparência, estes procedimentos e valores, que a levaram a esta posição cimeira, foram revelados. Nem todas as empresas que tiveram contacto com estes valores se adaptaram a eles ou evoluíram, isto porque grande parte das empresas viram mas não absorveram. Pois apesar de terem tecnologia não são dotadas de competências de gestão que as permitam compreender para além do que fazem. Consequentemente não conseguem interagir eficazmente e evoluir com essa interacção. Para além disso falharam na componente relacional, essencial para que as parcerias com a Swedwood surjam. Contudo algumas empresas locais mais abertas tornaram-se parceiros da Swedwood. Essa parceria permitiu-lhes ganhar outro nível de eficiência, outro respeito e confiança o que as

permite não só terem mais influência local como ganharem mais clientes em mercados externos. Funcionou em algumas empresas da região uma evolução à Darwin, adaptando-se e evoluindo de acordo com o exemplo da Swedwood (Figura 6.4).

Figura 6.4 – A Transformação das Empresas Locais pelo Estímulo Swedwood



Paços de Ferreira viu a sua posição como exportador de móveis reforçada, a teoria das empresas com as quais a Swedwood mantém um relacionamento mais próximo foi modificada. As empresas locais ganharam confiança pelo facto de conseguirem fornecer o líder mundial com soluções que são adoptadas em outros países. Esta confiança e alargamento de horizontes leva a que estas empresas estejam mais atentas a novos mercados, tenham maior apetência a relacionar-se o que faz com o desenvolvimento de novas soluções seja mais frequente.

6.2.3.2. Novas Ligações e Combinação de Recursos

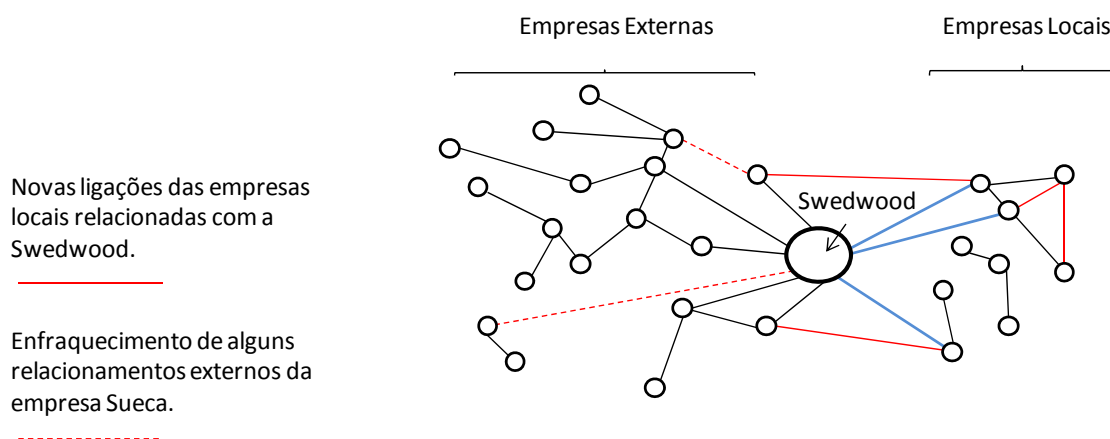
As relações entre as empresas locais foram estimuladas, já que a Swedwood incentivou a troca de ideias e a interacção entre várias empresas da região que se tornaram suas fornecedoras. Este incentivo é descrito pelo Eng.º Helder Moura:

“Devido à Swedwood tivemos que estabelecer relações com empresas locais. Existem várias empresas a trabalhar lá e nós temos que colaborar uns com os outros e criam-se certos laços que não existam antes.” (IS:HM2)

As empresas que se conseguiram relacionar não eram necessariamente grandes. Ser pequeno não foi impedimento, o essencial foi a existência de capital relacional, a abertura ao exterior, o horizonte alargado e a capacidade de absorção e evolução.

Os relacionamentos bem sucedidos com empresas locais fizeram também com que fossem enfraquecidas relações da Swedwood em outras regiões, tornando-se algumas empresas locais fornecedoras da Swedwood em outras unidades industriais (Figura 6.5).

Figura 6.5 – Ligações Locais à Rede da Swedwood

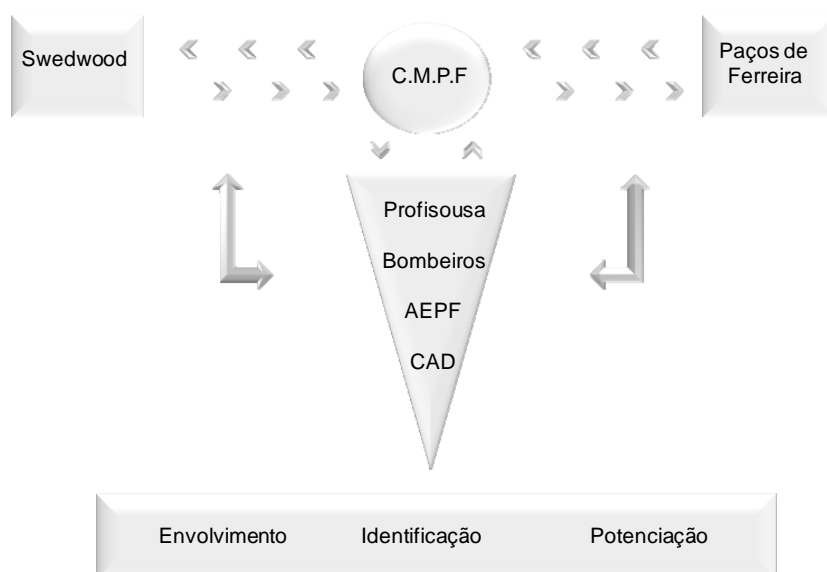


Assim, diversas empresas da rede global de fornecedores da Swedwood foram estimuladas a cooperar com empresas locais, o que deu lugar à combinação de recursos, troca de conhecimento e a procedimentos produtivos mais sofisticados. Como refere Carlos Dithmer, estes relacionamentos comportam em si um potencial de dinâmica para as empresas da região que passam a situar-se num nível superior da cadeia de valor:

“Muitas vezes o mais importante na relação é a interdependência que a Swedwood fomenta neles. Em empresas que não estão habituadas a trabalhar em conjunto no mercado, mas que por força do parceiro principal acabam por falar e otimizar as suas soluções.” (IS:CD)

A Câmara Municipal de Paços de Ferreira compreendeu o potencial de dinâmica associado à Swedwood e, tirando partido da abertura manifestada pela empresa sueca, mobilizou esforços no sentido de relacionar o maior número de actores institucionais e empresariais do concelho com esta empresa (Figura 6.6). Com este envolvimento procurou “amarrar” a empresa ao concelho, fazendo com que se identificasse com ele e com as suas necessidades e que, graças às interacções estabelecidas, potenciase as capacidades dos actores com os quais se relacionava.

Figura 6.6 – O Papel da Autarquia Pacense na Interligação de Actores



Deste modo conseguiu-se que uma empresa municipal, a Profisousa, fosse o parceiro da Swedwood para a identificação, recrutamento e selecção dos candidatos, para além de ser responsável por um programa de formação que a Swedwood considerou conveniente para os seus propósitos. Esta parceria segundo Paulo Diniz administrador da Profisousa permitiu que esta empresa se constitua hoje como:

“Um protagonista incontornável no que toca à formação e valorização das organizações. Há um novo perfil de entidade reconhecida pelo facto de ter tido a oportunidade de divulgar uma parceria tão nobre quanto essa.” (IS:PD)

No âmbito de financiamento do Quadro de Referência Estratégico Nacional (QREN) está em curso o projecto do Centro de Excelência e Inovação do Mobiliário de Portugal (CEIMP), cujo objectivo passa por promover o aumento da competitividade e a criação de valor económico nas empresas do Sector do Mobiliário Português. O CEIMP tem quatro áreas estratégicas de actuação: a inovação; o design; a educação, formação, qualificação e a informação e mercados.

Dentro da área estratégica do design irá ser implementado em Paços de Ferreira o Centro Avançado de Design (CAD). A Swedwood foi um parceiro activo da AEPF e da CMPF neste processo, tendo sido o seu papel considerado vital na instalação do CAD em Paços de Ferreira. Para além de ser decisiva para a instalação, e como se compreende das palavras de Rui Coutinho a Swedwood, inspirou a formatação e concepção desse centro:

“A Swedwood permitiu chegar mais rapidamente ao contacto com a massa cinzenta que nós queríamos. O Lars Ingmar ex-design manager da IKEA, que até há três anos atrás tinha a seu cargo todo o desenvolvimento de produto desde o desenvolvimento da ideia até à fase de colocação na loja e de marketing da IKEA já esteve pelo menos duas vezes em Paços de Ferreira. Desenvolvemos em conjunto esse projecto e eles no fundo acrescentaram valor e acrescentaram alguma dose de realismo e de negócio a este projecto porque

é o que eles dizem: tudo tem que gerar negócio para ser auto-sustentável.”
(IS:RC)

A Swedwood teve também um papel de relevo em fazer com que o processo do CEIMP fosse focalizado na indústria do mobiliário, área de maior interesse para Paços de Ferreira, quando em determinada altura o governo procurou uma fusão dos processos de mobiliário com os processos da indústria da madeira. Essa fusão segundo Rui Coutinho:

“Não correu bem porque a indústria da madeira tem alguns gigantes que têm pouco a ver com o mobiliário (Amorim, Portucel, Sonae Industria) e procuraram engolir o processo do mobiliário e o Lennart (Director Geral da Swedwood Paços de Ferreira) foi um dos primeiros a dizer: atenção, eu defendo um processo conjunto mas não aceito que nos engulam. E o projecto voltou à sua fase inicial com o mobiliário reforçado e não absorvido por aquilo que é a indústria da madeira. E a Swedwood esteve ao nosso lado do primeiro ao último minuto.” (IS:PD)

Também com os bombeiros de Paços de Ferreira existiu uma colaboração activa. Tendo a Swedwood contado durante o processo de construção e de início de laboração com uma equipa dos bombeiros pacenses em permanência até que todos os sistemas contra incêndios estivessem a funcionar. Actualmente os bombeiros de Paços de Ferreira dão cursos de formação de comportamento e reacção em caso de incêndio na Swedwood.

6.2.3.3. Surgimento e Valorização de Actividades

Os relacionamentos locais estabelecidos pela Swedwood valeram a algumas empresas de Paços de Ferreira uma subida na cadeia de valor. Uma das empresas locais melhor sucedida nos relacionamentos com a Swedwood foi a Ventilações Moura. Esta empresa foi estimulada pela Swedwood e conseguiu desenvolver novas competências e actividades.

A Ventilações Moura é uma média empresa localizada em Paços de Ferreira, dedicada à produção de equipamento para a indústria destinado à protecção do meio ambiente.

Produz, entre outros produtos, silos, filtros, caldeiras e ventiladores. Esta empresa foi identificada como um potencial fornecedor da Swedwood porque alguns destes equipamentos têm uma grande resistência ao transporte e porque, segundo Carlos Dithmer:

“A Swedwood procura ser extremamente interactiva com o tecido empresarial, as entidades e as instituições que a rodeiam.” (IS:CD)

As práticas ambientais da Swedwood são extremamente exigentes. As normas internas da empresa são mais rigorosas do que a legislação ambiental portuguesa. Enquanto a política interna da Swedwood define que só se podem enviar três mil miligramas de resíduos por metro cúbico, a lei portuguesa define quinze mil miligramas. E de acordo com o IWAY são os standards mais exigentes que prevalecem. Para obedecer a estes requisitos ambientais restritos, a Swedwood recorre frequentemente à empresa dinamarquesa Dantherm, com a qual mantém uma relação próxima. Esta empresa, para além de ser um parceiro habitual da Swedwood, é um dos líderes mundiais em soluções ambientais para a indústria.

Durante o processo negocial encetado com a Ventilações Moura, a Swedwood estimulou o surgimento de uma parceria entre a Dantherm e esta empresa portuguesa, pois esta, por si só, não conseguiria responder em termos de capacidade e tecnologia aos requisitos da Swedwood. Este processo é relatado por Rui Coutinho nos seguintes termos:

“A Swedwood em vez de ir comprar directamente ao maior produtor mundial dessas tecnologias a Dantherm, chamou-os cá e disse: nós queremos os vossos sistemas, mas instalados pela Ventilações Moura. Por isso vocês conversem. O que é certo é que eles trabalharam em conjunto para este projecto, desenvolveram as soluções, houve transmissão de know-how, houve transmissão de tecnologia e hoje a Ventilações Moura e a Dantherm já têm uma parceria estratégica para a Península Ibérica.” (IS:RC)

O processo foi muito satisfatório pois segundo Lennart Westrin:

“O nosso fornecedor português adaptou-se aos nossos standards fazendo caldeiras mais eficientes em Portugal.” (IS:LW2)

A relação com a Swedwood permitiu à Ventilações Moura tomar conhecimento de outros fornecedores internacionais, interagir com empresas locais, reforçar a sua própria posição e desenvolver novas actividades, produtos e procedimentos. Esta é a mais-valia de se ter relacionado e ter ganho a confiança do grupo Swedwood.

Para além de ter gerado uma valorização das suas actividades, a relação com a Swedwood permitiu à Ventilações Moura desenvolver novos produtos e soluções como seja um sistema de detecção de incêndios. O processo de desenvolvimento desta nova actividade é descrito pelo Eng.º Helder Moura:

“Nós instalamos um sistema de detecção de incêndios que estamos a patentear e que surgiu porque eles pediram. Eles disseram, temos este problema e eu comecei a pensar no assunto e surgiu um sistema que nunca tinha sido criado. E isto foi algo que desenvolvemos para eles mas que depois podemos desenvolver em outras empresas por isso é que nós estamos a tentar patentear o sistema.” (IS:HM2)

6.2.3.4. Criação de Competências

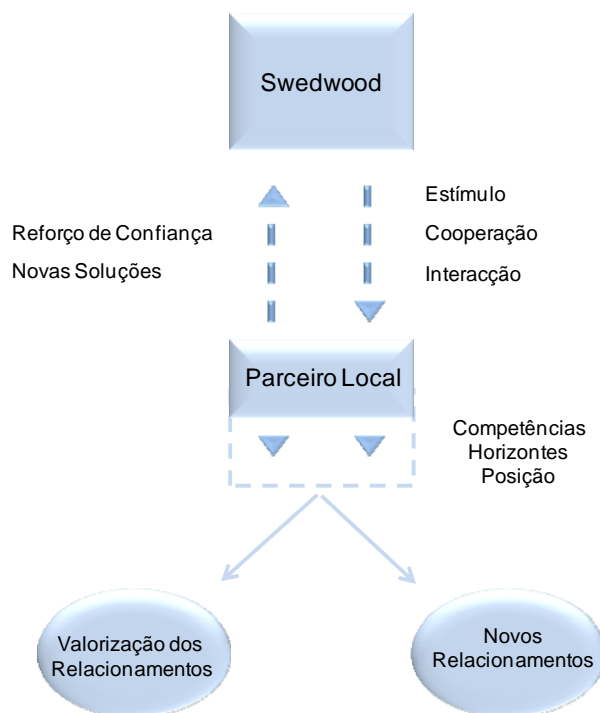
A principal mais-valia nos relacionamentos estabelecidos com a Swedwood passa pela transmissão de conhecimento e pelo estímulo permanente à inovação. Ao lidar com uma empresa tecnologicamente avançada que aposta em soluções de longo prazo e não privilegia pacotes de oferta onde a componente mais destacada é o preço, permite que todo um potencial de inovação e de criação conjunta de valor se ponha em prática (Figura 6.7). Esta atitude da Swedwood é confirmada pelo Eng.º Helder Moura:

“Nós temos conhecimento e know-how do que fazemos, podemos é não ter muitas vezes clientes para aplicar esse conhecimento. A evolução que nós

temos resulta dos nossos clientes. Se os clientes forem exigentes connosco nós temos uma evolução, somos obrigados a aperfeiçoar o nosso produto e a satisfazer as necessidades do cliente. Eles (Swedwood) sentam-nos muitas vezes à mesa para discutir os assuntos e acreditam nas nossas capacidades.”
(IS:HM2)

Por outro lado, o facto de se ser fornecedor da Swedwood permite ganhar reconhecimento das empresas locais, estimulando a adopção dos mesmos mecanismos instalados no grupo sueco (Figura 6.7). Graças a esta relação torna-se também mais fácil vender e chegar a outras empresas locais que conferem agora maior credibilidade e reconhecimento às empresas da região relacionadas com a Swedwood, como acontece com a Ventilações Moura.

Figura 6.7 – Ganhos no Relacionamento com a Swedwood



Outro caso de particular sucesso de desenvolvimento de competências no relacionamento com a Swedwood foi o da Frama. A Frama é uma empresa localizada

em Meixomil, Paços de Ferreira, que fornece equipamento (a maior parte do qual são prensas) para a indústria das madeiras. Quando a Swedwood abordou a Frama, os preços desta empresa não eram atractivos. Contudo, e porque a Swedwood lhe reconheceu potencial, cooperou com ela no seu próprio *layout* produtivo. Foram eliminados alguns desperdícios que a Frama não tinha identificado, conseguindo-se desta forma elaborar soluções perfeitamente concorrenciais com aquilo que é proposto nos mercados a nível global. Devidamente acompanhada, a Frama forneceu soluções de equipamento integrando linhas de produção que já existiam em outros países, conseguindo melhorá-las em diversos casos.

Alguns dos principais clientes da Frama, como a Vicaima, conseguem colocar a empresa dentro de um exigente patamar de competências e flexibilidade que a permitiram depois adaptar-se e evoluir face às características e exigências da Swedwood.

Estes dois relacionamentos da Swedwood (Ventilações Moura e Frama) são descritos sinteticamente por Rui Coutinho:

“Através da Swedwood foi introduzida inovação, tecnologia, know-how. Assim, tornaram-se duas empresas locais, que eram competitivas numa determinada escala, mais competitivas numa escala maior.” (IS:RC)

Também Carlos Dithmer, consultor da Swedwood, tem uma visão muito favorável destes relacionamentos:

“Estou convencido que (graças à relação com a Swedwood) essas empresas se vão situar num nível superior da cadeia de valor. E estou convencido disso por duas razões. Por um lado a qualidade dos produtos que lhes é exigida é superior, por outro lado o aumento de produtividade ou a forma como as empresas têm de fazer o seu raciocínio mental na forma de chegar aos custos, aos preços, tem de ser diferente.” (IS:CD)

Estas empresas que foram bem sucedidas no relacionamento estabelecido com a Swedwood apresentavam características comuns. Quer a Ventilações Moura quer a Frama eram caracterizadas por estimularem o envolvimento com os clientes. Na missão da Ventilações Moura encontramos que a empresa procura “envolver-se e agir sobre o comportamento tecnológico dos nossos colaboradores e parceiros”.

São também caracterizadas por uma grande abertura ao exterior. Grande parte dos clientes destas empresas são externos à região e com alguma dimensão. Apresentam bastantes exigências, o que faz com que estas empresas estejam em contacto com necessidades que requerem um significativo patamar de competências e de adaptação para serem satisfeitas. Este factor permitiu que mais facilmente as empresas se adaptassem e evoluíssem de acordo com as características e exigências da Swedwood. Por outro lado os gestores destas empresas pertencem à nova vaga de gestores: viajam e atendem regularmente em várias feiras do sector, tendo uma ampla compreensão da dinâmica de mercado.

6.2.4. Impacto da Estrutura e Dinâmica Regional na Empresa Focal

6.2.4.1. Mudança na Teoria, Posição e Estratégia

Apesar de uma desconfiança inicial face ao país e à região (visível nas declarações de Paulo Diniz) e de algum desencontro por parte de um número significativo de agentes empresariais locais aos procedimentos e valores da Swedwood, acabaram por surgir entre estas duas partes relacionamentos bem sucedidos.

“Senti que no início havia alguma desconfiança, quase como o colonizador a desconfiar do colono. Desconfiavam do nosso nivelamento ético, que nós iríamos estar ali a pretender qualquer coisa além daquilo que transparecia do aperto de mãos. Eles vieram com aquela noção de país mediterrânico, um bocadinho para o sul-americanizado, actualmente já não me parece que isso suceda.” (IS:PD)

O facto de alguns relacionamentos serem bem sucedidos acabou também por alterar a teoria inicial da Swedwood em relação a Paços de Ferreira e a Portugal. Existe agora um maior envolvimento da Swedwood com a região que lhe dá provas, que reage e acompanha os seus estímulos (Figura 6.8). De facto, após um estímulo inicial os fornecedores locais conseguiram responder ao solicitado superando expectativas, o que fez com que o investimento local fosse reforçado e com que novas relações surgissem. A prova disso é que Swedwood reforça continuamente as suas ligações à região, sendo simultaneamente provida de melhores soluções para a sua unidade industrial que são replicadas em outros países.

“Verificamos que os fornecedores locais são realmente inteligentes. Quando estimulados por nós conseguiram adaptar-se às nossas exigências e com isso ganham eles também em termos de inovação.” (IS:LW2)

Figura 6.8 – A Dinâmica Territorial Reflectida na Swedwood



Os relacionamentos estabelecidos pela Swedwood com as empresas locais foram mutuamente enriquecedores. Se por um lado estimularam o desenvolvimento de novas actividades e o desenvolvimento local de competências, por outro conseguiram que a Swedwood encontrasse localmente alternativas para os seus fornecedores habituais.

A convicção da Swedwood no desenvolvimento de soluções em conjunto com os fornecedores e o forte estímulo de parcerias aconteceu numa região onde existe um conhecimento alargado de todos os procedimentos técnicos relacionados com o mobiliário, numa região que “cheira” a madeira, mas onde não existiam relacionamentos significativos e frutíferos entre esses actores. Este estímulo favorece a ligação de actores, o que faz com se sintam mais próximo uns dos outros e que mais facilmente surja novo conhecimento através da conjugação de experiências, que pode posteriormente ser utilizado em soluções desenvolvidas para a Swedwood.

6.2.4.2. Efeitos na Rede de Relacionamentos

A existência de um mercado local permite que os fornecedores apliquem as soluções desenvolvidas para a Swedwood nas empresas locais. Assim, apesar de grande parte das empresas locais não se relacionarem directamente com a Swedwood relacionam-se com empresas parceiras. Deste modo, os novos conhecimentos e abordagens ao mercado chegam também até elas, possibilitando o surgimento de novas soluções de que a Swedwood acabará por beneficiar.

Foi também pelo facto de o negócio do mobiliário ser predominante nesta região que se auto intitula a capital do móvel, que permitiu a captação de fundos europeus para a constituição do CAD com o qual num futuro próximo se espera também, que a Swedwood se venha a relacionar.

Estes motivos conjugados levam a que se acredite que a fábrica de Paços de Ferreira se venha a tornar a fábrica mais rentável no grupo, acabando por influenciar as restantes unidades.

“O próprio CEO da Swedwood me disse que a Swedwood de Paços de Ferreira vai ser a fábrica mais produtiva e lucrativa da Swedwood internacional eu quero acreditar que isso também tem a ver com as qualidades das nossas pessoas.” (IS:RC)

O modo de aproximação da Swedwood às empresas locais, bem como a atitude de proximidade da autarquia pacense, que promoveu uma grande interação do tecido empresarial local com a empresa sueca, contribuíram para que a estrutura de relacionamentos locais da Swedwood se concentrasse maioritariamente em Paços de Ferreira.

6.2.5. Conclusão

O processo de instalação da Swedwood em Paços de Ferreira revelou-se uma analogia do que acontece com a compra de produtos finais. Os motivos que levam à compra de produtos finais podem ser diversos, mantendo-se o processo de escolha em aberto até ao momento da compra. Estes motivos não dependem apenas do produto (território) em si, mas de vários factores e desenvolvimentos externos ao mesmo. A instalação da Swedwood em Paços de Ferreira, para além de razões internas à região, foi também motivada por desenvolvimentos externos, nomeadamente pelo crescimento da Ikea que actualmente se focaliza no Sul da Europa. Também a existência de matéria-prima localizada a uma curta distância de Paços de Ferreira foi um factor externo com bastante relevância para a localização do grupo sueco neste concelho.

Qualquer venda será facilitada com o conhecimento do potencial comprador, da sua teoria, das suas necessidades, dos seus valores. O município de Paços de Ferreira compreendeu as características e necessidades do comprador Swedwood, apercebendo-se da importância de conquistar este cliente. Baseando-se nestas características, encontrou e desenvolveu fontes de diferenciação internas assentes em factores relacionais como a confiança, o envolvimento, a flexibilidade e proximidade que permitiram que a Swedwood “comprasse” o território.

Uma vez feita essa escolha, desenvolveu-se a oferta territorial (que a fez instalar) proporcionando ao cliente (Swedwood) novos benefícios. Desta forma procurou-se criar um processo de fidelização através do desenvolvimento de relacionamentos com a empresa. Estes relacionamentos bem sucedidos levaram a que surgissem novas fontes de valor para a empresa sueca provenientes da sua localização no território o que reforçou o processo de fidelização e ligação da empresa com a região.

A actuação da Swedwood em Paços de Ferreira é consistente com a sua teoria de actor interventivo e influenciador das regiões onde se instala. A sua posição de líder na indústria do mobiliário permite que essa influência se torne mais facilitada. Por um lado está ligada a uma rede de actores globais caracterizados pela eficiência, por outro a sua grande dimensão e visibilidade na rede faz com seja uma empresa muito atractiva para os actores locais das regiões onde se instala. A Swedwood baseia a sua actuação estratégica na simplicidade, empreendedorismo e minimização de custos, procurando nos parceiros locais características compatíveis com estes valores.

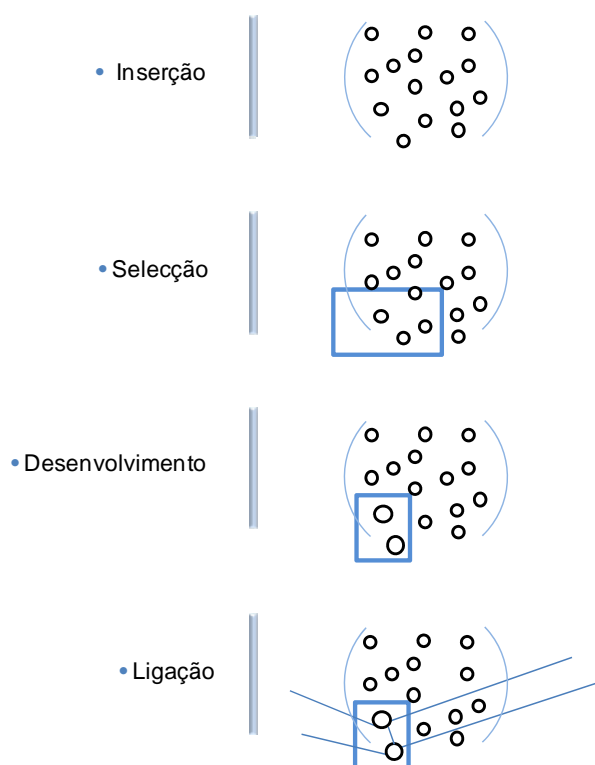
A ligação da empresa ao território foi estimulada com o empenho da autarquia local em facilitar e estimular o estabelecimento de relações com empresas e instituições locais, pois a existência de um grande *player* teria um impacto menor se não existisse interacção. As interacções estabelecidas conseguiram agitar o que estava parado, estimular parcerias, incitar ao desenvolvimento de novas propostas e ligar actores a diversas escalas.

Esta agitação e interacção não aconteceu em todos os actores, antes foi selectiva de acordo com Giuliani (2007). Só os actores empresariais que revelaram capacidade de interagir com os processos exigentes e adaptar-se aos padrões da Swedwood, respondendo aos seus estímulos, é que foram integrados no seu portfólio de fornecedores.

De facto, na sua procura de parceiros locais, a Swedwood encontrou em Paços de Ferreira um ambiente territorial caracterizado por empresas maioritariamente de pequena dimensão, pouco interligadas, com uma força motora predominantemente

fechada. Apesar de existirem diversas empresas a interacção entre elas era fraca. Não existindo demasiada exigência interna e preocupação com a minimização de custos. Assim, de um conjunto amplo de empresas existentes apenas um número restrito se revelou compatível com a posição, teoria e actuação estratégica da Swedwood (Figura 6.9).

Figura 6.9 – As Fases no Relacionamento da Swedwood com as Empresas Locais



Uma das características mais valorizadas nos parceiros da Swedwood é a grande capacidade de absorção de conhecimento e a capacidade de resposta a estímulos criados pela empresa e a flexibilidade. As empresas locais seleccionadas pela Swedwood reflectem estas características. Por outro lado estas empresas demonstraram estar dispostas e foram estimuladas a trabalhar em parceria. A Swedwood promoveu ligações com a sua rede em outros países, verificando-se também um incentivo à reflexão e interacção conjunta de empresas locais.

O relacionamento bem sucedido com a Swedwood dotou as empresas locais de um maior conhecimento, aumentou o seu horizonte de rede e melhorou a sua posição e reconhecimento local. Estas empresas, no contacto diário com a Swedwood, aumentaram a importância que já anteriormente conferiam à abertura, flexibilidade e envolvimento.

Estes efeitos dão lugar a uma nova dinâmica local caracterizada por uma troca de conhecimentos, reforço de competências, aumento de horizontes, desenvolvimento de novos produtos, captação de novos investimentos e estabelecimento de novas relações. Esta dinâmica, que foi despoletada no território, reflectiu-se positivamente na Swedwood aumentando as suas expectativas e investimentos na região.

Deste modo, a região, para além de conseguir dotar a Swedwood com novas soluções, fazendo com que esta empresa se envolva mais com o território, tornou-se mais visível, com empresas mais capazes e intervenientes e apta a desenvolver novas ofertas a novas empresas e a criar valor às já existentes.

Assim, perante a chegada de uma grande luz (Swedwood) a gestão territorial conseguiu alavancar ligações para intensificar luzes mais pequenas (empresas e instituições locais) fazendo com que com a chegada da Swedwood não fosse uma luz tão brilhante que ofuscasse as demais empresas, mas sim uma rede cujo brilho ilumina a região como um todo, tornando-a mais visível e apelativa.

6.3. Caso Aquapura

6.3.1. A Empresa Focal

O grupo Aquapura é uma empresa turística e imobiliária constituída em 2007, por um grupo de gestores e investidores portugueses. Na estrutura accionista do grupo destaca-se Diogo Vaz Guedes, ex-CEO da Somague, que detém mais de sessenta por cento da empresa turística, António Mexia, CEO da EDP, com quase dez por cento e Miguel Simões de Almeida com cinco por cento. Destes accionistas de referência apenas Miguel Simões de Almeida tem experiência hoteleira pelo que, apesar da sua posição minoritária, é o principal executivo do grupo.

Esta nova marca hoteleira tem como orientação base a construção de hotéis de luxo exclusivos e *villas* privadas dotadas de um SPA com *standards* de qualidade muito elevados. Todos os hotéis e *villas* Aquapura se pretendem posicionar no segmento de luxo assumindo invariavelmente uma tipologia típica de cinquenta a oitenta quartos e de vinte a cinquenta *villas*. Um SPA de grande dimensão, que se assume como o elemento central dos empreendimentos, é outra das referências obrigatórias deste novo conceito hoteleiro.

O Aquapura Douro Valley inaugurado em vinte e cinco de Junho de 2007 é o único projecto do grupo já concluído e onde estes princípios orientadores estão já em prática. Está assente num solar do século XIX, numa quinta emblemática do Douro, a Quinta de Vale Abraão. Obedecendo à lógica Aquapura, este empreendimento conta com cinquenta quartos e com vinte e uma *villas* para venda.

Devido a este facto toda a análise do caso se irá centrar nesta unidade e na região onde a mesma está instalada: o Douro. Para além deste empreendimento já concluído, existem três projectos Aquapura em desenvolvimento, um no Alentejo, outro no Ceará no Brasil e na República Checa.

6.3.1.1. Teoria de Rede

6.3.1.1.1. Principais Crenças e Princípios Orientadores

O Aquapura procura posicionar-se de forma contínua e sustentada como um dos melhores hotéis do mundo. Cumprindo este objectivo, foi incluído no guia Tatler⁴ de 2009 - *101 top hotels in the world*. O Aquapura Douro Valley e o hotel Lapa Palace, em Lisboa, foram os dois únicos hotéis em Portugal a serem mencionados neste guia. O Aquapura faz também parte da rede *Small Luxury Hotels of the World*, sendo um dos oito hotéis portugueses que fazem parte deste clube restrito.

Todos os projectos Aquapura evitam estar dentro de destinos massificados, optando por estar fora dos circuitos comerciais típicos. Esta estratégia de actuação consegue uma maior diferenciação do que é oferecido, mas exige um esforço significativo de comunicação. Ao serem destinos com pouca notoriedade, é necessário uma comunicação genérica do destino que lhe permita criar alguma visibilidade e reconhecimento.

Um outro princípio orientador do Aquapura é a crença nas interacções com diversos actores indispensáveis à prestação de um serviço de excelência. A organização considera os actores presentes no território onde está localizado como fundamentais para a prossecução de vários objectivos, entre os quais o seu objectivo estruturante: ser um dos melhores hotéis do mundo.

6.3.1.1.2. Percepção da Rede

O Aquapura percepção a sua rede de relacionamentos como fundamental para cumprir dois objectivos principais: gerar visibilidade à marca e ao destino e alargar a sua oferta de serviços no território.

⁴ A Tatler é uma prestigiada revista britânica fundada em 1991. Dirige-se a um público com rendimento elevado, focando-se sobretudo nas tendências e estilo de vida desta classe social. Assim a revista aborda frequentemente temas relacionados com destinos e alojamentos de excepção, moda, joalheria e outros artigos de luxo.

Enquanto a maioria dos actores turísticos da região do Douro ainda tentam concentrar a actividade neles próprios, um dos princípios estruturantes da actuação do Aquapura é que a sua actividade se deve estender para além do hotel. Este entendimento revela uma sensibilidade turística alargada por parte deste empreendimento turístico. Também na actividade de promoção o Aquapura não revela qualquer problema em divulgar outros actores regionais, sendo que as visitas que conseguem angariar para o território têm passagem obrigatória por algumas quintas e restaurantes da região. Este princípio de actuação que revela uma sensibilidade face às características de complementaridade dos vários actores de um destino turístico é descrito por Marta Sá Lemos, directora executiva da ADETURN:

“Eles (Aquapura) têm muito a percepção de que sem as outras empresas, sem os restaurantes, mesmo até do alojamento, não conseguem promover o destino. É preciso ter-se já dado um passo muito grande em termos de mentalidade para se ter percepção. Quando nós apoiamos acções com eles, por exemplo a vinda de um jornalista do Reino Unido, dos E.U.A, eles não se importam nada que eles visitem outros hotéis.” (AQ:ML)

A necessidade de comunicação, que ultrapassa claramente o empreendimento, exigiu que o projecto Aquapura se orientasse para a obtenção de parcerias que permitissem alargar o veículo de comunicação de maneira a criar notoriedade ao novo destino turístico. Uma das parcerias de comunicação, a seguir explicada por Sofia Brandão, Directora de Marketing do Aquapura, surgiu com os Douro Boys um grupo de cinco produtores de vinho *premium* do Douro:

“Quando vamos para fora, fazemos muitas parcerias com os Douro Boys, porque temos o mesmo target de clientes. Quando eles vão promover o hotel e quando nós vamos promovemo-los a eles, temos esta sinergia. Quando realizam eventos nós somos convidados e quando nós os realizamos também os convidamos. Tiramos partido no networking de cada um.” (AQ:SB)

6.3.1.2. Posição na Rede

6.3.1.2.1. A Relevância da Empresa na Rede

O projecto Aquapura foi o primeiro hotel de cinco estrelas a ser criado no Douro. A intervenção na emblemática Quinta de Vale Abraão exigiu ao grupo hoteleiro um investimento de trinta milhões de euros. Este empreendimento foi o maior investimento turístico privado a ser realizado no Douro e viu recentemente o seu mérito ser reconhecido pelos prémios do Turismo de Portugal⁵.

O Aquapura assume-se assim, quer pelo investimento envolvido quer pelo conceito inovador e posicionamento de luxo, como um actor de referência na região.

Para além de dotar o Douro com uma unidade hoteleira de cinco estrelas com a consequente visibilidade que isso permite angariar à região, o hotel emprega directamente cem pessoas e indirectamente cerca de duzentas e cinquenta, tendo registado no ano de 2008 uma taxa de ocupação de vinte e sete por cento, com cerca de quarenta e cinco por cento de hóspedes internacionais.

A sua capacidade financeira, o posicionamento de luxo que exige uma promoção diferenciada e o entendimento da necessidade de estender os seus serviços para além do hotel, faz com que o Aquapura seja percebido como um actor muito importante e atractivo com o qual pode ser muito vantajoso conseguir relacionar-se. Esta percepção da importância e atractividade do Aquapura por parte de outros actores locais é reconhecida por Sofia Brandão:

“Ainda agora recebemos um pedido de uma revista no Canadá que veio ter connosco e que nos pede contactos no turismo de Portugal para fazer uma entrevista sobre o Douro. (...) Como temos uma posição muito activa lá fora e nos movimentamos no mercado de luxo as pessoas acabam por utilizar-nos

⁵ Esta iniciativa visa identificar e premiar as melhores práticas, projectos, empreendimentos e actividades que tenham contribuído, de forma significativa, para a melhoria e atracção do destino tendo considerado o Aquapura o melhor investimento privado em Portugal no ano de 2008.

como elo de ligação e fazemos isso com todo o gosto, porque quando se fala do Douro isso é benéfico para nós.” (AQ:SB)

6.3.1.2.2. A Identidade das Empresas Conectadas

Grande parte dos relacionamentos do Aquapura acontece com actores que conseguem alargar os serviços de qualidade e autenticidade para o exterior do hotel. Como expõe Sofia Brandão:

“Os serviços externos que nós recomendamos têm de ser uma extensão do hotel.” (AQ:SB)

Tendo em vista esta pretensão, o Aquapura Douro Valley conta, desde de antes da sua abertura, com uma relações públicas (Joana Van Zeller) dedicada à selecção de parceiros locais. Joana Van Zeller pertence a uma família natural do Douro e o seu marido é um dos produtores de vinho com maior reconhecimento e visibilidade desta região.

O Aquapura apercebeu-se do potencial de conhecimento e de ligações que poderiam advir da união a uma pessoa pertencente a uma das famílias mais destacadas da região. Esta contratação foi uma forma de conseguir que os accionistas e a gestão do hotel, que tinham um desconhecimento do Douro, começassem a perceber melhor a região. Com esta atitude conseguiram também conhecer imediatamente os melhores actores e entrar com facilidade junto das quintas com mais-valia. Como refere Teresa Serpa Pimentel, proprietária da Quinta da Pacheca, uma das quintas mais emblemáticas do Douro e um dos parceiros do Aquapura:

“Levaria muito mais tempo a conhecer todos para depois fazerem uma triagem das quintas com quem eles deviam fazer parcerias.” (AQ:TP)

Estes parceiros, para além de estarem preferencialmente próximos do hotel, têm, conforme descrito por Sofia Brandão, que obedecer a regras e exigências que garantam os valores do conceito Aquapura:

“Precisamos de estender o nível de serviço às actividades que os nossos clientes realizam, ou seja, os almoços nas quintas, nos restaurantes. Para isso temos parceiros que, basicamente, sabem as nossas regras. Antes disso fizemos visitas, tivemos reuniões, explicámos o que queríamos.” (AQ:SB)

Se o Aquapura reconhece a necessidade de alargar a sua oferta procurando os melhores parceiros, já internamente tudo é da responsabilidade do hotel, não existindo qualquer *outsourcing*. Esta atitude faz também com que tenham sido procurados os fornecedores mais regulares que pudessem fornecer produtos necessários com qualidade. Philippe Bossert, chefe de cozinha do Aquapura, dá conta desta preocupação em conseguir obter produtos alimentares de qualidade:

“Utilizo produtos regionais nos meus pratos: Entrecôte Maronesa, Vinho do Porto, ervas. Temos um fornecedor de ervas daqui da zona de Vila Real que tem produtos de qualidade, a laranja é portuguesa, estamos a puxar pelos produtos da zona. Em termos de legumes ainda não há um fornecedor em grande quantidade, vem quase tudo do Porto. (...) É preciso ter rigor, se não há rigor não voltam a trabalhar connosco.” (AQ:PB)

Para além dos relacionamentos com actores da região que permitem alargar a oferta, e com os fornecedores essenciais à actividade interna do empreendimento, o Aquapura mantém relacionamentos privilegiados com actores que criem visibilidade, que permitam uma extensão da rede de contactos comum ou actuações sinérgicas.

Assim, para além da já referida parceria com os Douro Boys, que permite gerar visibilidade recíproca, o hotel faz parte da rede *Small Luxury Hotels of the World* que lhe garante reconhecimento e exposição. É também muito frequente a cooperação com a Adeturn, instituição resultante de uma parceria pública e privada que promove a marca Porto e Norte de Portugal. Esta cooperação é descrita por Marta Sá Lemos:

“O Aquapura desenvolve com a ADETURN muitas acções de captação de jornalistas nos mercados. (...) como ninguém vende só um hotel, eles, quando convidam os jornalistas, também têm de mostrar o Porto, mostrar o Douro, mostrar outras unidades e portanto há aqui uma parceria.” (AQ:ML)

6.3.1.2.3. O Papel da Empresa na Rede

O Aquapura é tido por vários actores como uma referência numa região que se quer posicionar ela própria como um destino de excelência. Através da instalação num destino que só agora se começa a desenvolver, o papel do Aquapura é claramente orientador para as empresas com as quais se relaciona. Devido à sua posição de actor dominante acaba por influenciar quem pretende assumir um posicionamento elevado e orientar a sua actividade para o mesmo perfil de turistas do Aquapura, existindo alguns novos espaços turísticos da região que se inspiraram em alguns dos conceitos do Aquapura.

A empresa fixa critérios de qualidade e estipula exigências que regulam a relação e acabam por fazer aumentar os padrões de qualidade e o valor do serviço prestado ao turista. Por outro lado, a capacidade de comunicação do destino, bem como o perfil de turistas que o Aquapura tem como alvo, dão a este empreendimento uma grande capacidade negocial.

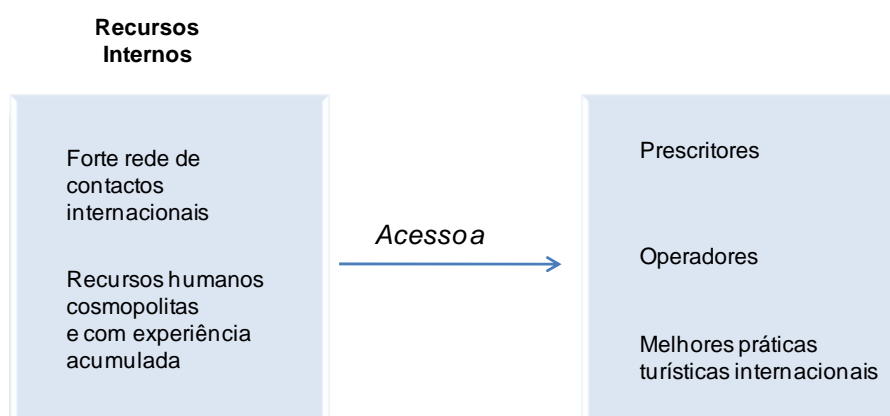
Já no que respeita à inserção em redes e relacionamentos internacionais o papel da empresa é mais frágil, pois nesse domínio é apenas mais um empreendimento inserido num destino turístico, dentro dos múltiplos destinos que pretendem captar a atenção de agências, operadores e revistas de especialidade.

6.3.1.2.4. Recursos de Acesso

O projecto Aquapura assenta numa grande profissionalização da gestão, o que não é uma característica nos projectos de hotelaria independentes. De facto, entre os principais recursos do hotel incluem-se recursos humanos cosmopolitas, com uma clara compreensão da actividade turística e com uma rede de contactos alargada. Estes recursos humanos permitem-lhe ter acesso às melhores práticas internacionais que se

desenvolvem no turismo, bem como obter notoriedade através da sua rede de relacionamentos (Figura 6.10).

Figura 6.10 – Recursos de Acesso do Aquapura



Os directores do hotel são quadros com grande experiência hoteleira no estrangeiro, facto que não é frequente em regiões turísticas que se encontram em fase de iniciação e cujos empreendimentos não tem capacidade financeira para tal. Este projecto conta actualmente com um director geral (Maurizio Romani), com experiência acumulada em Itália, onde dirigia na Toscana, uma região que se afirma também pela excelência dos seus vinhos e quintas, o hotel de luxo L'Andana, tendo este próprio hotel características semelhantes com o Aquapura. O carácter cosmopolita dos quadros do hotel está também presente na cozinha comandada pelo Chef francês Philippe Bossert, vindo do hotel Kempinski em S. Petersburgo na Rússia.

O recrutamento de quadros amplamente especializados faz com que o projecto Aquapura se desenvolva com o acumular de experiências de profissionais vindos de diversas áreas e com um conhecimento turístico bastante desenvolvido. Estes recursos humanos contrastam com alguns operadores da região que, de uma forma autodidacta, se estão a iniciar na actividade ou sempre perspectivaram o turismo de uma forma complementar à actividade vitivinícola, e que conseqüentemente não enveredam com

facilidade em actuações colectivas indispensáveis no turismo. Esta situação é relatada por Marta Sá Lemos:

“É difícil fazer perceber a alguns empresários que o nosso trabalho vai fazer influenciar a sua procura, a procura dos seus equipamentos. O Aquapura já percebe bem isso. (...) Enquanto a maior parte das empresas quer o negócio só para elas o Aquapura tem um pouco esta vocação de ser um projecto âncora. É quase como um hipermercado dentro de um centro comercial. É aquilo que chama, que tem capacidade de chamar, que tem capacidade de ter um espaço de influência de comercialização maior e que depois vai trazer negócio também para as outras empresas.” (AQ:ML)

Para além da sensibilidade turística alargada que resulta dos seus quadros directivos, outro dos recursos mais significativos do Aquapura é a sua capacidade de comunicação no exterior. Esta capacidade foi de alguma forma estimulada pela política de instalação do Aquapura em destinos fora dos circuitos comerciais típicos. Esta opção, faz com que a estratégia de comercialização ultrapasse em muito o espaço do hotel, dispondo o Aquapura de delegados em vários mercados que desenvolvem a sua acção de maneira a influenciar positivamente os prescritores do destino. Para além disso o Aquapura tem um significativo dinamismo nas suas relações públicas que resulta da capacidade relacional dos seus sócios.

Esta capacidade de gerar visibilidade é continuamente referida pelos entrevistados como o grande recurso do Aquapura. Marta Sá Lemos, directora executiva da ADETURN, entidade que tem como missão promover no exterior o Porto e Norte Portugal, dá conta deste recurso:

“É difícil que qualquer hotel possa ter esta rede de comercialização que eles têm.” (AQ:ML)

Pela acção do Aquapura vieram à região do Douro jornalistas de várias revistas internacionais. Segundo Teresa Serpa Pimentel:

“O Aquapura conseguiu fazer aquilo que a região de turismo nunca poderá fazer, porque não tem capacidade para isso.” (AQ:TP)

Também Pedro Cardoso, sócio da Arisdouro, empresa que é proprietária de um dos restaurantes mais conhecidos do Douro o DOC e que faz passeios de barco no rio Douro, reconhece este recurso essencial do Aquapura:

“Em termos de trazerem jornalistas e de conseguirem levar o projecto deles lá fora deve haver uma equipa muito forte no projecto, porque, quer na pré-abertura quer depois da abertura, e neste tempo que já passou, o fluxo de jornalistas principalmente estrangeiros tem sido bastante.” (AQ:PC)

6.3.1.3. Estratégia

6.3.1.3.1. Princípios Estruturantes de Actuação

Os projectos hoteleiros e imobiliários Aquapura têm a sua essência na água. Seja um rio, mar ou lago, todos eles têm de estar presentes junto deste elemento comum que reforça a sua presença com um SPA. Para além deste elemento água, que dá o nome ao hotel, existem três valores que estruturam toda a actuação do grupo hoteleiro: a exclusividade, a autenticidade e a excelência (Figura 6.11).

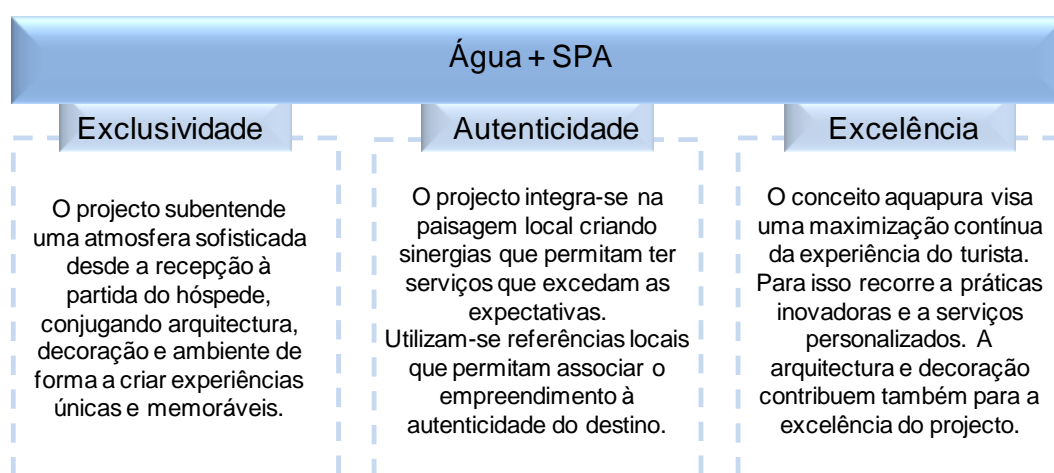
Os preços praticados no empreendimento, que se situam entre os trezentos euros e dois mil e quatrocentos euros por quarto, estão em sintonia com os valores de exclusividade, excelência e autenticidade do grupo, seleccionando à partida o tipo de hóspedes através da sua capacidade financeira.

Também a descrição que Pedro Cardoso faz do Aquapura está de acordo com os valores do projecto:

“Em termos de projecto propriamente dito acho que é o projecto inovador, tem um conceito quer de decoração quer um modo de operar um bocado diferente

das outras unidades hoteleiras que existem. Tem um conceito de excelência muito próprio, que começa na decoração e na própria maneira de trabalhar. Na cozinha têm um conceito moderno. É um hotel que pela sua qualidade tanto podia estar aqui como em outra parte qualquer do mundo.” (AQ:PC)

Figura 6.11 – Valores do Conceito Aquapura



Esta actuação e valores estruturantes, condicionam claramente os actores com quem o Aquapura se relaciona e a maneira como esses relacionamentos acontecem.

6.3.1.3.2. Modo de Relacionamento

O relacionamento do Aquapura com os parceiros que alargam o serviço para além do hotel é pouco interventivo. Após a triagem e a negociação do serviço o Aquapura apenas exigiu alguns pormenores diferentes face às actividades regulares que estes parceiros habitualmente faziam, isto porque, como refere Joana Van Zeller, os parceiros seleccionados eram já aqueles que conseguiam o melhor serviço e tinham as suas capacidades potenciadas:

“Estes parceiros já não precisavam muito de upgrade porque no fundo eram os mais organizados.” (AQ:JV)

Conforme relata Sofia Brandão a relação com o Aquapura apenas veio, na maior parte dos casos, exigir uma personalização ou serviço individualizado:

“A quinta da Pacheca tinha a parte de actividades e banquetes e tinha a parte de provas/visitas guiadas. Para nós desenvolveu um programa de vindimas para individuais em que as pessoas almoçam lá e fazem a pisa. A actuação foi mais no sentido de pedirmos coisas individualizadas aos parceiros (...) é mais uma adaptação em termos de oferta.” (AQ:SB)

Aos fornecedores de produtos alimentares locais, que não se encontravam tão optimizados ao nível de procedimentos, foi dado algum aconselhamento com vista à melhoria do produto e exigida obediência face ao cumprimento de prazos. Existiu, neste caso, uma participação seguidamente descrita por Philippe Bossert que, sem ser demasiado significativa, foi mais influenciadora da melhoria da sua actividade:

“Nós somos bastantes exigentes ao nível dos produtos que utilizamos. Quando entram no hotel tudo é verificado, se não estiverem bons voltam para trás. No princípio era complicado termos esta qualidade, mas nós dizíamos qual era o problema que o produto tinha, precisamos de trabalhar em conjunto, e agora tem vindo a melhorar.” (AQ:PB)

O modo de relacionamento com os actores locais (Figura 6.12) é de alguma forma passivo, porque, seleccionando-se apenas os parceiros com maior qualidade, estes, embora ofereçam serviços diferenciados pela sua natureza diversa, seguem os princípios do Aquapura. Apesar disso o Aquapura exerce uma acção no sentido de adaptar o serviço destes parceiros ao perfil dos seus turistas. Já no que diz respeito aos fornecedores a actuação é mais influenciadora com vista a conseguir incrementos na qualidade do produto fornecido.

Para além destes relacionamentos locais onde o empreendimento tenta com a sua posição dominante influenciar o que é oferecido pelos seus parceiros, o Aquapura relaciona-se internacionalmente com vários agentes de comunicação e distribuição

turística. Neste domínio o relacionamento pretende conseguir visibilidade para o hotel e assegurar a sua presença nos canais de vendas compatíveis com o seu posicionamento. Devido à multiplicidade de actores que procuram preencher e influenciar estes espaços, a acção do Aquapura é aqui menos visível e dominante.

Figura 6.12 – Modo de Relacionamento do Aquapura

Objectivo do Relacionamento	Com Quem ?	Como ?
<i>Extensão do Serviço</i>	Reúna condições de excelência. Preferencialmente próximo.	De forma pouco interveniente. Exigindo ligeiras adaptações.
<i>Compra de Produtos de Qualidade</i>	Fornecedores de produtos alimentares locais.	Intervindo com vista à melhoria de qualidade.
<i>Visibilidade</i>	Actores locais e Internacionais que facilitem a comunicação e gerem sinergias.	Promovendo parcerias. Integrando redes internacionais.

6.3.2. Rede de Relacionamentos

6.3.2.1. Na Região Focal

O Aquapura Douro Valley está instalado no concelho de Lamego, um dos dezanove concelhos que integra aquele que é considerado um novo destino turístico de Portugal: o Douro (Figura 6.13). De facto, o Governo Português, através do Plano Estratégico Nacional de Turismo (PENT), classificou o Douro como um Pólo Turístico Prioritário.

Nos dezanove concelhos que constituem esta região turística residem, segundo as estimativas provisórias da população, duzentas e quinze mil pessoas (INE, 2007b).

Quase metade desta população concentra-se nas cidades de Vila Real, Lamego e Peso da Régua.

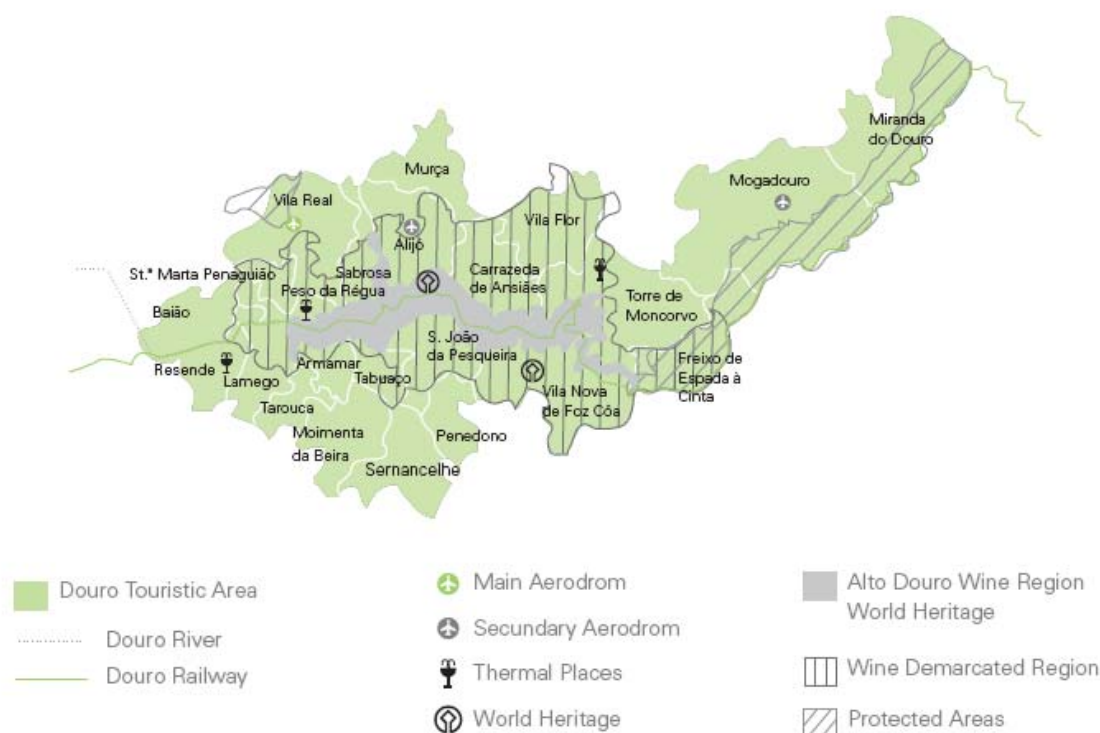
É também neste pólo turístico prioritário que se situa a região demarcada do Douro na qual se produz o vinho do Porto e o vinho DOC Douro. O Douro é a região com maior produção de vinho em Portugal. O Vinho do Porto, que é maioritariamente exportado (oitenta e seis por cento destina-se a exportação), marcando presença em mais de cento e seis mercados, representa cerca de um terço do total de exportações de vinho de Portugal (Magalhães *et al.*, 2008). Também os vinhos DOC Douro registam uma evolução contínua nas vendas externas apresentando uma quota de exportação de trinta por cento.

6.3.2.1.1. Contexto

Apesar de ser considerado, por vários documentos e diplomas, um território com uma grande vocação turística e originar o produto português mais conhecido no exterior, o Douro é uma região com um dos índices de poder de compra mais baixos (67,2 pontos no índice do INE com base 100) de Portugal e da Europa. Treze dos dezanove concelhos desta região apresentam mesmo um índice de poder de compra inferior a 55 pontos (estudo sobre o poder de compra concelhio, INE 2007). Durante o período 1995-2005 este território viu perder aproximadamente vinte mil habitantes. Para além disso tem um índice de envelhecimento de 143%, muito superior à região do Norte com 91% e de Portugal com 110% (INE, 2007c).

Se no que diz respeito ao produto vinho, que moldou a região e está associado à sua história, ainda existem poucas competências locais que conduzam à sua valorização, na indústria turística, bem mais recente no território, esta valorização é ainda menos conseguida. Apesar de ser considerada uma região turística prioritária o estágio de desenvolvimento turístico do Douro é ainda ténue. A região é responsável por apenas um por cento da capacidade de alojamento de Portugal, possuindo, no ano de 2005, trinta e seis estabelecimentos hoteleiros num total de duas mil trezentas e dezassete camas (Magalhães *et al.*, 2008).

Figura 6.13 – Região Turística do Douro

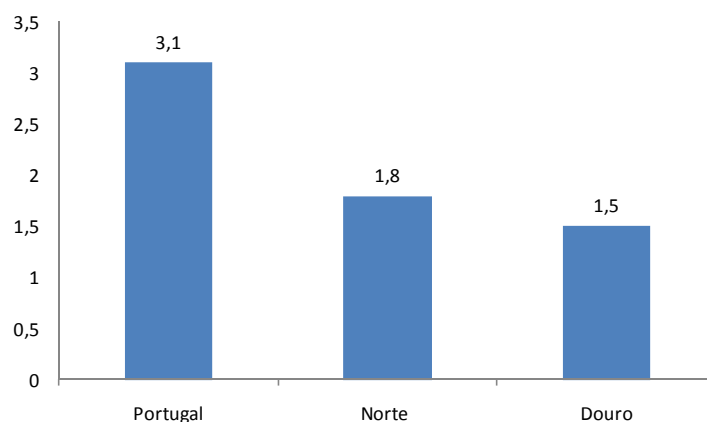


Fonte: (CCDR-N, 2008, p. 25)

Como se verifica na figura 6.14 a taxa de permanência média dos turistas no Douro ronda as 1,5 noites sendo o valor para Portugal de 3,1 noites. Este valor mostra a incapacidade do Douro gerar motivos de atracção que justifiquem a retenção do turista por períodos mais alargados de tempo. Como se nota na exposição de Teresa Serpa Pimentel não existem eventos na região que justifiquem a presença prolongada do turista:

“Não há nenhum evento de grande dimensão na região. O grande evento são as vindimas essas têm de acontecer necessariamente e nessa altura nós não precisamos de promoção, nós precisamos é de diversificar a oferta para acabarmos com a sazonalidade.” (AQ:TP)

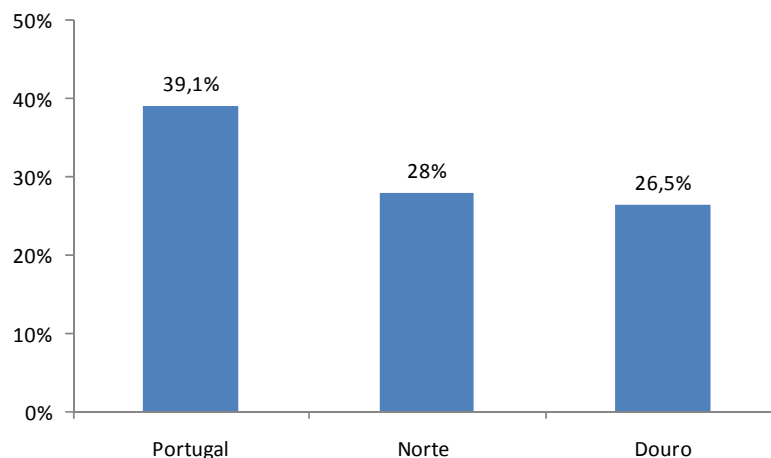
Figura 6.14 – Permanência Média em Estabelecimentos Hoteleiros em 2006



Fonte: (INE, 2007b)

A taxa de ocupação hoteleira (Figura 6.15) é também mais baixa no Douro comparativamente aos valores do Norte e de Portugal.

Figura 6.15 – Taxa de Ocupação em Estabelecimentos Hoteleiros em 2006



Fonte: (INE, 2007b)

Três concelhos deste destino turístico (Vila Real, Régua e Lamego) são responsáveis por sessenta e oito por cento das dormidas. Para além de serem os principais núcleos urbanos, a concentração de turistas nestes concelhos também é justificada pela

dificuldade de mobilidade interna na região. À excepção destes municípios, a movimentação inter-concelhia é feita por estradas sinuosas, o que é um obstáculo que contribui para a concentração dos turistas no principal eixo urbano. A duração do percurso de carro entre o Aeroporto do Porto e a capital de distrito da região do Douro, Vila Real, é de aproximadamente uma hora. Contudo, os cento e noventa quilómetros que separam a Régua de Miranda do Douro (local mais a Este deste destino turístico) demoram mais de três horas a serem percorridos.

A nacionalidade dos turistas do Douro é maioritariamente portuguesa, já que oitenta e cinco por cento das dormidas em estabelecimentos hoteleiros são realizadas por turistas nacionais (INE, 2007b). O destino não beneficia assim da presença dos seus vinhos nos mercados internacionais e da exposição mediática que estes têm conquistado.

O nível de equipamentos turísticos da região é ainda muito reduzido, não existindo pontos de atracção para além das quintas como seja restauração de qualidade, campos de golfe ou enotecas.

Só há pouco mais de meio ano existe neste destino uma entidade regional de turismo que adoptou a designação de Turismo do Douro. Até então, o destino estava dividido por três regiões de turismo que operavam de maneira independente e pouco sinérgica. Devido a isso esta região não tem qualquer marca global que a identifique e crie valor. Também a promoção externa da região é feita pela Adeturn, que promove o Porto e Norte de Portugal, sendo uma grande parte das actuações promocionais orientada para aquela cidade.

Devido a estas limitações significativas do Douro, no que diz respeito à criação de valor, os itens de Governação, Marketing e Vendas e Circuitos Turísticos foram classificados como tendo um desempenho fraco pelo Centro Mundial de Excelência de Destinos (CCDR-N, 2008) na avaliação que recentemente fez a este destino.

6.3.2.1.2. Path Dependence

A região do Douro viveu durante séculos da produção vitivinícola, mas não da sua valorização, que acontecia maioritariamente pela acção dos exportadores localizados em Gaia. Cabia a estes exportadores o desempenho de actividades com maior criação de valor, pela associação a marcas que detinham visibilidade no exterior. Só a partir de 1986 surge a possibilidade de venda directa do produtor engarrafador, sem passar pelo entreposto em Gaia. A partir desse momento passou a ser possível a criação de marcas próprias por parte dos produtores locais, tendo estes ganho algumas competências ao nível do marketing e comercialização. Contudo, grande parte da produção está ainda concentrada em grupos localizados em Gaia que adicionam pouco valor à região, verificando-se ainda por parte dos actores vitivinícolas locais uma falta de capacidade em adicionar valor ao seu produto. Esta situação é exemplificada por José Serpa Pimentel:

“A mais antiga região demarcada do mundo não tem uma sala de provas. São feitas num barracão sem temperaturas e todos a monte. Vamos ali ao lado a Espanha e têm uma câmara de provadores que tomáramos nós ter aqui uma.”

(AQ:JP)

A típica quinta desempenhou inicialmente a função da casa de campo dos produtores durienses. Entretanto, um número significativo de quintas do Douro foi transformada em unidades de turismo de alojamento e a maioria abriu-se a actividades turísticas como as provas de vinhos e refeições, fazendo assim com que a quinta se tornasse a matriz de alojamento típica do Douro. Esta matriz de alojamento muito própria do Douro confere autenticidade ao destino. Contudo, grande parte dos proprietários das quintas não detém ainda competências turísticas que permitam gerar um produto de qualidade e perceber o funcionamento desta indústria com características tão diferentes da vitivinicultura.

Grande parte das propriedades vitivinícolas e das quintas mais emblemáticas do Douro são pertença de grupos estrangeiros. Estes grupos, com competências centralizadas na exploração vitivinícola e na criação de valor às suas marcas, são também os que detêm mais visibilidade no exterior. Contudo, não perspectivam o turismo como uma

actividade empresarial significativa. Este facto origina que muitas destas quintas e marcas, com muita notoriedade no exterior, estejam fechadas ou ofereçam serviços turísticos circunscritos a provas, de onde resulta um subaproveitamento de recursos da região.

6.3.2.1.3. Contingência

A visibilidade e potencialidade turística do Douro tiveram, em catorze de Dezembro de 2001, um dos seus momentos mais marcantes com a classificação de património mundial pela Unesco (Figura 6.16). Esta classificação, decorrente dos recursos turísticos existentes na região que se concentram em torno do vinho e de todas as suas tradições e da paisagem natural associada ao rio, despoletou um processo de reconhecimento do Douro como um destino turístico.

Em Agosto de 2003 através de resolução do Conselho de Ministros elege-se o Vale do Douro como uma zona de excepcional aptidão e vocação turística solicitando-se a elaboração do Plano de Desenvolvimento Turístico do Vale do Douro (PDTVD) e prevendo-se várias medidas de incentivo ao turismo nesta região. Segundo Nuno Fazenda perito da CCDR-N para a área do turismo:

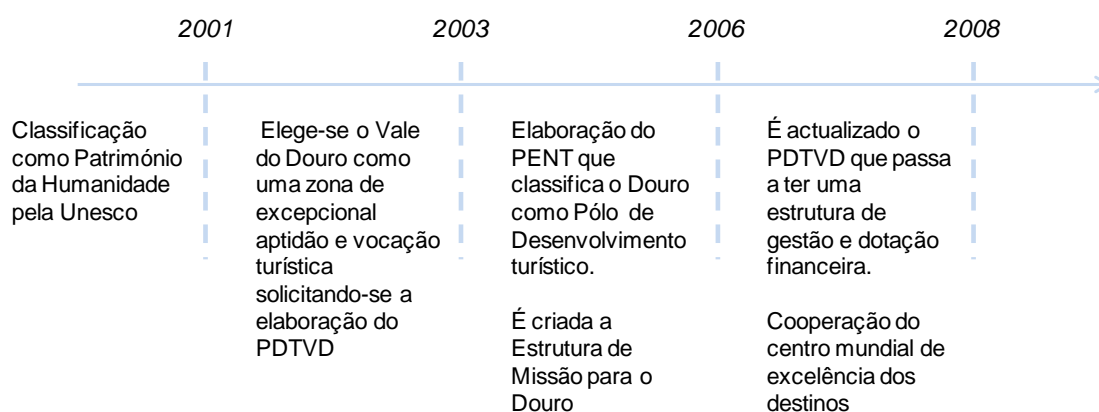
“Este plano colocou o Douro na agenda política e na agenda turística passando a ter um destaque no quadro do desenvolvimento turístico regional e nacional. (...) Esse momento marcou a afirmação de que o Douro era uma região de enorme potencial turístico.” (AQ:NF)

No entanto esse plano ficou aquém da sua implementação. Verificou-se um vazio institucional (favorecido pela mudança entretanto ocorrida no governo) e uma ausência de modelo de governação que condicionou a sua execução.

Já em 2006, e reconhecendo o turismo como um sector estratégico na economia portuguesa, o Ministério da Economia e Inovação aprovou o Plano Estratégico Nacional do Turismo (PENT). Este plano define as acções para o crescimento sustentado do

turismo nacional nos próximos dez anos e orienta a actividade do Turismo de Portugal, a entidade pública central do sector.

Figura 6.16 – Momentos mais Marcantes no Desenvolvimento Turístico do Douro



O Douro é classificado pelo PENT como pólo de desenvolvimento turístico, definindo-se como objectivo transformar este território num pólo turístico de projecção internacional, fazendo do sector do turismo uma alavanca para o desenvolvimento económico-social da região. O plano recomenda o desenvolvimento de três produtos turísticos nesta região: *Touring* (incluindo cruzeiros fluviais), Gastronomia e Vinhos, e Turismo de Natureza.

Também em 2006, e por Resolução de Conselho de Ministros, é criada a Estrutura de Missão para a Região Demarcada do Douro. Esta estrutura de missão surge através do reconhecimento que o Douro padece de fragilidades estruturais que exigem uma forma de actuação mais integrada. O seu objectivo passa por dinamizar acções para o desenvolvimento integrado da Região do Douro e promover a articulação entre as entidades da administração central e local com competências na região, bem como estimular a participação e a iniciativa da sociedade civil.

Já em 2008 é actualizado o PDTVD que passa a ter uma estrutura que promove a gestão, coordenação e implementação, e também um envelope financeiro do qual já surgiram, em 2009, dois avisos públicos contemplando cerca de trinta e sete milhões e

quinhentos mil euros de apoio ao investimento e que representam cerca de cinquenta milhões de euros de investimento global.

Outro momento marcante no desenvolvimento turístico do Douro aconteceu em 2008 com a celebração do processo de cooperação do Centro Mundial de Excelência dos Destinos (CED). O Douro foi o primeiro destino no mundo a ser objecto de avaliação pelo centro mundial. Segundo Nuno Fazenda esta avaliação:

“Não só veio induzir mais conhecimento ao território de como se deve desenvolver turisticamente e, simultaneamente, veio dar recomendações para melhoramos o nosso desempenho e desenvolvimento turístico. Veio também dar notoriedade ao destino Douro porque também aí foi por o Douro no mapa neste caso no mapa turístico internacional.” (AQ:NF)

Para além destes reconhecimentos do potencial do Douro e da alocação de recursos de apoio ao investimento, também os vinhos do Douro têm vindo sucessivamente a melhorar a sua qualidade, o que se traduz em visibilidade internacional em revistas de especialidade. Para além disso, o enoturismo é uma das tipologias turísticas com maior taxa de crescimento (THR, 2006) o que também concorre favoravelmente para o desenvolvimento turístico deste destino.

6.3.2.1.4. Capacidade de Absorção

A - Capacidade Relacional

O turismo requer cooperação e parcerias entre vários actores turísticos do destino. Esta exigência é bem compreendida pelo Aquapura mas não por uma significativa parte dos restantes actores. Grande parte dos actores turísticos da região não tem uma percepção significativa da importância de redes relacionais, da interacção entre recursos e das exigências do serviço turístico. Esta limitação é evidente na exposição de José Serpa Pimentel:

“Nós, quando tivermos o hotel aberto, com certeza que vamos encaminhar para outras quintas. Agora o que é preciso é que as outras quintas também funcionem. Não é pedir para enviarem para lá pessoas e não estar lá ninguém para os receber, e isto acontece frequentemente. As pessoas ainda não perceberam que isto é negócio. Tem que haver alguma presença permanente.”
(AQ:JP)

A limitada interacção entre actores turísticos é um grande obstáculo para a divulgação de novas práticas e conceitos e dificulta a organização dos serviços do destino de uma forma integrada. Esta limitação, que conduz a práticas isoladas, é retratada por Teresa Serpa Pimentel:

“Há pouca interacção no turismo do Douro e a que há é porque no turismo a diversidade faz o interesse. É mais necessária essa interacção. Nós temos sempre essa preocupação em fazer as coisas em conjunto. Mas grande parte das outras quintas não tem.” (AQ:TP)

Esta dificuldade dos actores em se promover e valorizar conjuntamente e integrar as suas ofertas num produto mais visível é reconhecida pelo chefe do Projecto da Estrutura de Missão do Douro Eng.º Ricardo Magalhães:

“É preciso que os vários operadores, porque é por eles que passa o cerne do desafio, se organizem, ganhem escala. Porque tudo ainda é muito circunscrito à própria unidade ou à unidade que é vizinha. E portanto esse salto ainda não foi dado.” (AQ:RM)

B - Práticas Organizacionais e de Recursos Humanos

A matriz de alojamento do Douro assenta maioritariamente em quintas originalmente surgidas em virtude da produção vitivinícola deste território. Esta matriz, pela sua diferença, é a configuração de alojamento defendida pela estrutura de missão Douro, como se pode aferir da posição manifestada pelo Eng.º Ricardo Magalhães:

“A matriz que nós defendemos é a matriz quintas do Douro, porque é singular porque é diferente. Nós damos prioridade às pequenas unidades instaladas nas quintas, ajustadas à arquitectura do território.” (AQ:RM)

Apesar da autenticidade que esta característica de alojamento confere ao destino, muitas destas quintas fazem da actividade turística uma actividade secundária. Consequentemente a especialização turística com que são geridas ainda é reduzida. A maior parte das quintas não oferece ainda alojamentos, baseando o seu serviço turístico nas provas de vinhos. Este serviço é perspectivado como acessório, registando-se vários casos em que os horários de visita não são cumpridos.

É notória uma formatação destes actores à indústria do vinho. A produção vitivinícola é o resultado de tarefas árduas, que acontecem quase escondidas no interior das quintas. Já o turismo exige sensibilidade, abertura e compreensão das motivações dos visitantes e das suas necessidades. O número de turistas existente ainda não permite às quintas e pequenos hotéis da região possuir recursos humanos de excelência necessários ao posicionamento do destino a este nível.

Existe um deficit de formação no que diz respeito ao empreendedorismo, ao marketing e à rentabilização da autenticidade de vários produtos locais através de formas de venda que lhes adicionem valor. Verifica-se também que as actividades artesanais são pouco potenciadas e o comércio local não oferece dinamismo e produtos atractivos que consigam seduzir os turistas. Existem tradições, costumes e produtos locais, mas não se dominam competências que os permitam valorizar e gerar produtos turísticos com interesse para o turista. Este deficit de competências de valorização é descrito por Teresa Serpa Pimentel:

“O saber fazer as coisas temos nós. Mas não sabemos valorizar e é só uma voltinha que falta. Nós não conseguimos tirar partido daquilo que é bem português. É preciso dar outro design aos cestos ao artesanato, aproveitar melhor os nossos produtos.” (AQ:TP)

Os empreendimentos que se afirmam pela sua diferença e modernidade e que conferem ao Douro um carácter cosmopolita são frequentemente criticados pela população local que ainda não se identifica com as exigências do turismo de qualidade. Esta postura, que denota uma pequena auto-estima associada à região, é descrita pelo chefe Rui Paula, proprietário do restaurante DOC:

“Como região que somos, as mentalidades têm de mudar. Ainda são pessoas que em vez de ficarem enaltecidos com o que têm, acham que é tudo muito caro.” (AQ:RP)

Verifica-se uma falta de competências turísticas e um modelo organizativo obsoleto caracterizado pela falta de competências de gestão que dificulta a evolução dos actores que desde sempre estiveram ligados à actividade turística. Apesar de o público-alvo da maior parte dos restaurantes da região ser de um segmento de rendimento bem mais baixo, comparativamente ao Aquapura, aqueles poderiam facilmente adaptar o seu de forma a oferecerem uma experiência autêntica aos turistas *high end profile* daquele empreendimento. Contudo, assiste-se ainda com frequência a vinho a granel servido nos restaurantes e a ementas sem qualquer autenticidade. Esta falta de autenticidade e incapacidade para o surgimento de novos negócios é descrita pelo chefe Rui Paula:

“Há falta de sensibilidade turística e de educação turística quando se serve o vinho a granel quando podem ter bom vinho engarrafado a um euro. (...) As pessoas almoçam e à tarde querem comer um petisco e não têm onde comer um petisco (...) deveriam saber fazer uma coisa tão simples e boa que é apresentar um arroz de feijão bem feito com umas pataniscas de bacalhau. (...) Mas a culpa é de toda a gente porque ninguém diz qual é a linha que se deve seguir. Não há nenhum autarca que diga que vai incentivar as pessoas nesse sentido. Há falta de sensibilidade de quem tem obrigação de dar essa sensibilidade.” (AQ:RP)

A falta de sensibilidade face ao turismo e a incapacidade de potenciação dos recursos do território não se reflecte apenas nos agentes privados e na sua falta de iniciativa.

Também a administração regional não tira suficiente partido da promoção que realiza o Aquapura e dos recursos potenciais que existem no território. Não existem na região eventos ou conferências de relevo, a sinalização interna do destino é inexistente, verificando-se um desconhecimento da população face à realidade que se pretende para o Douro. A maior parte da actuação municipal é ainda focalizada em pequenas obras ou manifestações concelhias com pouca relevância para o destino.

Existem também entraves organizativos relacionados com os recursos públicos que impedem o surgimento de actividades potenciais complementares ao Aquapura. Apesar de ser um dos grandes recursos do território o rio Douro não se encontra sinalizado durante a noite o que conforme relata Teresa Serpa Pimentel impossibilita a sua navegação nocturna:

“Existiam muitos negócios potenciais como pequenos barcos que fossem buscar os turistas ao hotel e os levassem a certas partes a um restaurante etc. Mas como o rio também não está sinalizado, à noite não se pode navegar depois das 17h30m no Verão.” (AQ:TP)

Também o passeio de comboio no Douro, outra das actividades mais procuradas pelos turistas, é obstaculizado por entraves administrativos e desencontro de interesses. Como se retira da exposição *Joana Van Zeller* esta situação penaliza o serviço que é oferecido ao cliente do Aquapura:

“Os nossos clientes procuram as actividades que passam muito pelo comboio, mas só há dois comboios para cima e dois para baixo, e eles têm que obrigatoriamente almoçar lá. Por exemplo, para irem à quinta do Vesúvio podem ir de manhã, fazem um prova e almoçam lá, mas depois só têm comboio às 17h30m.” (AQ:JV)

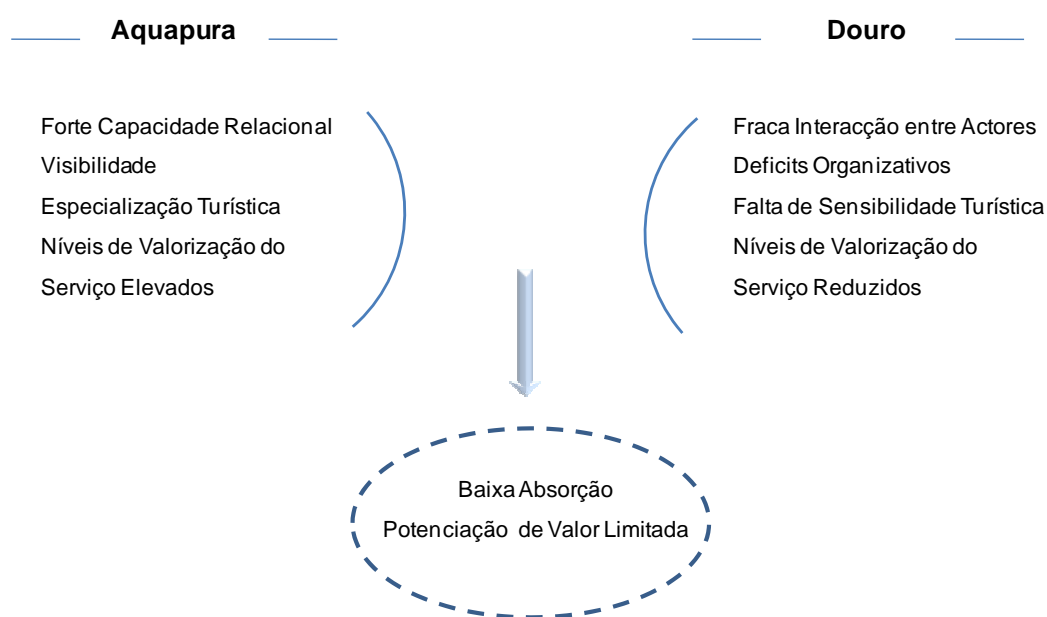
Um outro exemplo de ineficiência organizativa é o subaproveitamento de um recurso cultural de excelência como o Mosteiro de Salzedas de Tarouca para o qual o Aquapura encaminha os seus turistas. Este mosteiro está permanentemente fechado, não existindo

nenhum guia que faça visitas, sendo a própria relações públicas do Aquapura que se encarrega da sua abertura:

“Em Salzedas não há lá mais ninguém a não ser nós. Sou eu que abro e fecho a porta.” (AQ:JV)

Assim, perante a existência do Aquapura, um actor turístico a operar num nível superior da cadeia de valor, a absorção de conhecimento pelo território é limitado (Figura 6.17). Uma significativa parte dos actores da região não consegue tirar partido da existência de um pólo de atracção como o Aquapura, com capacidade para dar visibilidade e atrair turistas com capacidade financeira.

Figura 6.17 – Absorção Territorial Limitada face à Presença do Aquapura



6.3.2.1.5. Configuração dos Relacionamentos

Grande parte dos actores turísticos da região operam com uma teoria diferente e numa cadeia de valor bastante mais baixa, comparativamente ao Aquapura, tornando difícil de se potenciar e criar valor com a presença deste empreendimento. Face à situação de

iniciação turística em que o destino se encontra tornam-se necessários actores turísticos que ofereçam actividades que complementem o investimento do Aquapura, que continuam a não surgir mesmo após este estímulo. Sofia Brandão dá conta desta necessidade:

“Estamos numa região de vinho com uma gastronomia rica e não temos lojas gourmet, quando nós temos grande facilidade em mandar os nossos clientes a restaurantes, a museus e a quintas mas quando as pessoas perguntam onde podem comprar coisas, não há. Isso é uma coisa que realmente não conseguimos ultrapassar, não há boas lojas para se fazerem compras de produtos da região.” (AQ:SB)

Os relacionamentos existentes aconteceram com actores que se posicionam ao mesmo nível deste empreendimento e que conseguem completar o seu serviço, gerando um produto turístico oferecido ao cliente com maior autenticidade. Esses relacionamentos são limitados porque, segundo Joana Van Zeller:

“Não há muitos mais potenciais parceiros com a mesma fasquia.” (AQ:JV)

Também devido à dificuldade de mobilidade interna, pois as estradas da região são muito sinuosas fazendo com que pequenas distâncias quilométricas demorem bastante tempo a serem efectuadas, os parceiros locais seleccionados situam-se preferencialmente próximo do hotel. Este condicionamento é descrito por Joana Van Zeller:

“A maioria das pessoas que nos visitam são portuguesas do sul e depois de fazerem estas curvas eles querem ficar por aqui e ao quererem ficar por aqui temos o Valado, a Quinta da Pacheca e a Quinta da Casa Amarela.” (AQ:JV)

Estes relacionamentos, na maioria dos casos, traduziram-se apenas numa transferência de turistas, pelo que a transformação ocorrida nas actividades das empresas relacionadas

não é significativa. Estas empresas eram aquelas que já revelavam maior sensibilidade turística e por isso a margem de progressão na melhoria do serviço prestado era menor.

Todavia o trabalho de comunicação que o Aquapura desenvolveu, do qual resultou visibilidade para a região, e a importância que atribui à cooperação e parcerias, deixou estes parceiros mais sensíveis para a importância destes elementos na sua actuação.

Verificaram-se, contudo, outros relacionamentos que geraram uma alteração nas actividades dos parceiros e tiveram efeitos para além da transferência de turistas. O relacionamento com a escola de turismo de Lamego é um desses casos. O Aquapura estabeleceu uma parceria com esta escola, tendo a sua formação de recursos humanos acontecido nas instalações deste estabelecimento de ensino. Posteriormente foram recrutados colaboradores formados nessa escola. Adicionalmente o director de alojamentos do Aquapura ministra também formação aos alunos da escola, o que eleva os standards daquela unidade de ensino.

Também alguns restaurantes conseguiram adaptar parte da sua oferta ao perfil de clientes do Aquapura. Um desses exemplos é o restaurante Castas e Pratos que abriu recentemente na Régua. Este espaço seguiu uma decoração inspirada no Aquapura e adaptou a sua oferta aos elevados padrões de qualidade exigidos pelos clientes enviados por aquele empreendimento, como se constata no relato de Edgar Gouveia, proprietário deste restaurante:

“Os clientes que vêm do Aquapura são pessoas exigentes, pessoas que gostam de ser bem atendidas, pessoas que vêm e gastam dinheiro. Se o Aquapura não existisse provavelmente não primava tanto por isso.” (AQ:EG)

6.3.2.2. Noutras Regiões

A indústria turística exige a movimentação de pessoas das regiões de origem para o destino turístico, sendo que o Aquapura está muito dependente do que aconteça nesses locais. Nesta actividade exige-se que o consumidor se desloque até ao destino, não se podendo inverter esta ordem e transportar o destino para que seja consumido no local de

residência do turista. Contudo, para que a deslocação do turista tenha lugar, é necessário conseguir obter notoriedade na sua área de residência. A obtenção desta notoriedade passa, entre outros factores, pela comunicação de características e vantagens associadas ao destino, de forma a conseguir que se realize a venda, que na maior parte dos casos se efectiva no local de residência do turista.

Assim, é fundamental deter redes de influência em territórios externos de onde provêm os turistas, com vista à promoção do destino e à influência de actores que funcionam como prescritores, pois depende dos operadores turísticos e das agências especializadas incluir, ou não, o Douro nos seus programas.

Esta comunicação e influência do Aquapura noutras regiões acontecem por várias formas, algumas delas por influência directa do Aquapura, através dos seus representantes e das suas parcerias de comunicação, outras através da acção dos operadores e agências de viagem que comercializam o hotel.

6.3.2.3. Interação entre Regiões

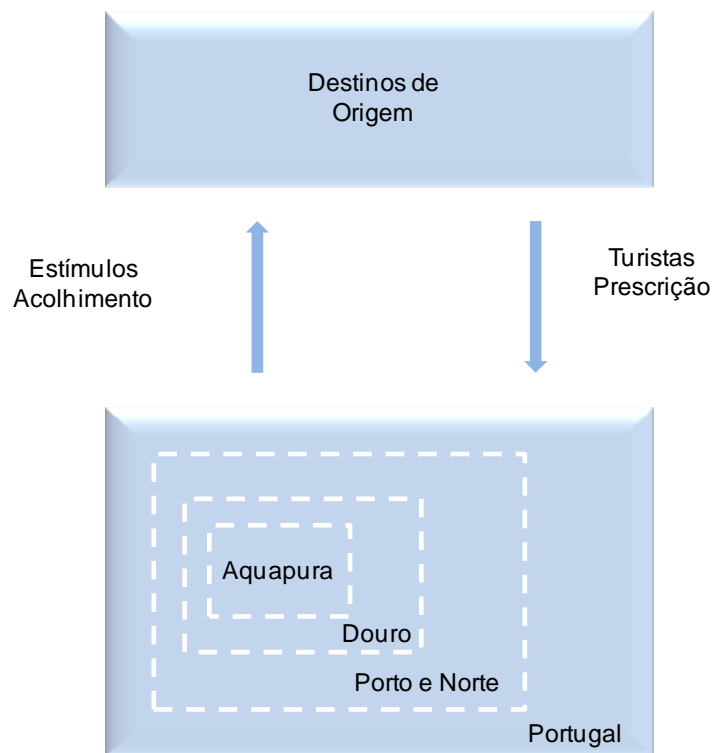
A comunicação e visibilidade do destino é também dependente do desempenho e actuação de outros actores da região, da actuação do Porto e Norte de Portugal e de Portugal como país onde o Douro se insere.

Um importante fluxo de turistas estrangeiros que chega à região do Douro depende da existência de linhas aéreas. Este perfil de turista de luxo do Aquapura não se compadece com várias escalas até chegar ao destino. Deste modo, o crescente número de ligações que o aeroporto do Porto tem vindo a registar teve um impacto positivo no Aquapura. Se os equipamentos de apoio não estiverem adequados, por muito que o destino seja notório, essa notoriedade não será suficiente para motivar a deslocação dos turistas. Também a emissão de sinais não compatíveis com o posicionamento do Aquapura por parte de outros actores inseridos no destino, ou na região mais abrangente onde o mesmo está inserido, será prejudicial para a sua imagem. Desta forma a atractividade do Aquapura e do destino Douro está dependente de acontecimentos ocorridos em múltiplas escalas (Figura 6.18).

Esta dependência é notória na exposição de Teresa Serpa Pimentel:

“Cada vez que existe qualquer coisa em Lisboa ou no Porto, mas sobretudo no Porto, as pessoas vêm ao Douro. Às vezes, há dias de semana em que temos imensos turistas e perguntamos o que é que se está a passar e eles dizem que é um congresso no Porto ou uma orquestra que vai tocar à Casa da Música. Todos os eventos que se façam no Porto têm repercussão aqui e em Lisboa a mesma coisa. Mas não são os que vêm pernoitar, isso é que é o drama dos hotéis.” (AQ:TP)

Figura 6.18 – Dependência Multi-escalar do Destino



Para além destas dependências, extremamente vincadas entre diversas escalas que se verificam na indústria turística, a própria actuação do Aquapura é influenciada pelas experiências e conhecimentos transportados de outras regiões.

Como se retira do relato de Sofia Brandão, esta experiência internacional, trazida de outras regiões, chega a ter influência na formatação do que é oferecido ao turista:

“Tanto o director geral actual como o que lhe antecedeu são pessoas com experiência internacional. O primeiro director vinha da Ásia e estava muito habituado ao conceito de um hotel que organiza tudo para os clientes. O nosso actual director tem sido uma ferramenta fundamental porque é uma pessoa que trabalhava num hotel de muito sucesso na Toscana que é uma região de vinhos conhecida mundialmente e tem-nos ajudado a posicionar o Douro como Destino de Vinho. O facto de ter-mos uma pessoa que vem e já conhecia o mercado e tinha um networking muito bom nesta área, que sabe perfeitamente o que os clientes querem na medida em que querem e que tem implementado aqui a sua experiência internacional é de uma imensa utilidade.” (AQ:SB)

A própria organização do espaço do hotel tem uma influência oriental presente na escolha de alguns materiais e mesmo no trajecto que as águas seguem no interior do edifício.

Contudo, estas influências globais não foram significativamente colocadas em contacto com os actores locais. O contacto dos residentes do Douro com este espaço é reduzido e a principal tipologia de alojamento do Douro, as quintas, têm a preservação da autenticidade como orientação estratégica.

As principais interligações dos relacionamentos externos do Aquapura com as empresas locais verificaram-se sobretudo ao nível da divulgação. O Aquapura permitiu que a sua actuação externa resultasse em visibilidade para actores locais, como os restaurantes e produtores vitivinícolas. A acção destes últimos, da qual se destacam prémios conseguidos em concursos internacionais de vinhos, também gerou visibilidade ao Douro e ao Aquapura.

6.3.3. Estrutura e Dinâmica do Território

6.3.3.1. Alargamento de Horizontes e Mudança de Teorias

O Aquapura conectou a região com operadores especializados em mercados enoturísticos de luxo, fazendo com que se tornasse mais visível internacionalmente e que fosse objecto de prescrição por parte de agentes de viagens. Esta acção só foi possível graças à sensibilidade turística deste empreendimento e à sua necessidade de divulgar a região onde está integrado. Como se constata do relato de Sofia Brandão, a região e parte dos actores compatíveis com o Aquapura são apresentados a todos os jornalistas estrangeiros captados por este empreendimento:

“Quando vêm jornalistas estrangeiros nós organizamos tours e explicamos o que é a região. O hotel nunca é nada se a região não tiver uma história para contar às pessoas. O hotel vem por arrasto se as pessoas gostarem da região.”

(AQ:SB)

Com esta actuação o Aquapura ajudou a criar um posicionamento de excelência pretendido para a região e colocou em evidência o papel da comunicação externa e das acções de comunicação integrada.

O modo de actuação do Aquapura, que valoriza a região e a actuação conjunta, transmitiu aos actores do território a relevância das parcerias no turismo e a importância de uma actuação em rede. O facto de uma empresa de grande dimensão recorrer a parcerias e divulgar outras empresas que, mesmo mais pequenas, considera importantes para a sua actividade, não deixa de ter impactos nos actores da região. Este procedimento contribui para sensibilizar actores turísticos com pouca especialização nesta actividade para a grande complementaridade e necessidade de interacção que caracteriza a indústria turística.

Por sua vez o aumento da sensibilização turística constitui um acontecimento muito importante para que se constitua uma verdadeira rede entre actores. O que segundo o Eng.º Ricardo Magalhães exige um processo incremental:

“Uma rede exige interacção, exige fluxos de troca e isso leva necessariamente a que tenha de haver alterações de comportamentos e as alterações de comportamento não se fazem por artes mágicas, não se fazem com um click, essas alterações não acontecem por decreto lei, essas alterações de procedimentos e de rotinas exigem um tempo de maturação, relações de confiança, de trabalho conjunto de convergência de objectivos.” (AQ:RM)

Contudo, a mudança de teorias ficou muito circunscrita aos actores directamente relacionados com o Aquapura, sendo que estes já eram aqueles que apresentavam horizontes de rede mais alargados e teorias de rede orientadas para os relacionamentos.

6.3.3.2. Novas Ligações e Combinação de Recursos

Fruto da presença do Aquapura na região tornou-se possível combinar um recurso turístico de excelência com recursos vînicos, também eles exemplares, de onde resultaram acontecimentos muito positivos para o território.

Um dos casos de sucesso deste encontro de recursos materializou-se com a vinda do *Grand Jury Européen* a Portugal. Trata-se de um júri com cerca de quarenta grandes especialistas internacionais em vinhos, provenientes de catorze países da Europa e EUA, diversos enólogos, jornalistas nacionais e internacionais, *sommeliers* campeões do mundo e produtores que avaliam transversalmente os vinhos de uma região e que durante um fim-de-semana se concentraram no Aquapura, onde avaliaram os vinhos do Douro. Segundo Sofia Brandão:

“Essas pessoas nunca viriam para cá se não houvesse um hotel de cinco estrelas e se não houvesse a nossa actividade de promoção.” (AQ:SB)

Este acontecimento resultou de uma conjugação de esforços entre os Douro Boys, que detinham contactos com membros deste grupo e já há algum tempo perspectivavam a sua vinda, e do Aquapura que, para além de ter capacidade de acolhimento para receber este grupo, viu neste acontecimento uma forma de se promover junto de um dos seus

segmentos alvo. Segundo Marta Sá Lemos, este é um tipo de acontecimento que só é possível de alcançar através de uma actuação conjunta de vários actores:

“Nem o Aquapura nem os Douro Boys sozinhos conseguiam trazer cá o Júri e conseguiu-se conjugar estas vontades porque este tipo de projecto não se faz só com uma entidade” (AQ:ML)

Posteriormente, e reconhecendo a grande visibilidade deste acontecimento, também a Adeturn e o Turismo de Portugal se associaram a este evento.

Com a presença do Aquapura, que detém recursos físicos e relacionais de excelência, o Douro passou a contar com um actor que torna mais fácil a ocorrência deste tipo de realizações. Por isso perspectiva-se já mais um acontecimento, um festival de cinema, em que toda a estrutura ficará instalada no Aquapura e que é apoiado por este empreendimento.

As ligações com e entre actores locais ficaram condicionadas pela inexistência de actores adequados à estratégia do Aquapura. Também a incapacidade de surgimento de novos actores, quer pela fraca capacidade empresarial e empreendedora quer por algumas barreiras administrativas existentes, limitou as ligações criadas.

Apesar disso surgiram algumas ligações a produtores locais de alimentos porque, segundo Sofia Brandão:

“É muito mais barato e porque as pessoas não podem provar os produtos locais em mais lado nenhum. Temos um fornecedor de ervas de Vila Real, o pão é de cá, os vinhos são oitenta por cento do Douro e os enchidos também.”
(AQ:SB)

Estas ligações permitem que estes produtores ganhem visibilidade porque estão em contacto com clientes globais do Aquapura. Como relata a directora de Marketing do Aquapura:

“Muitas vezes as pessoas provam o vinho aqui e querem o contacto do produtor.” (AQ:SB)

A relação com o Aquapura é também um cartão-de-visita que facilita a obtenção de fornecimentos em outras empresas. A estratégia de comunicação do Aquapura permitiu também ligar actores turísticos locais com jornalistas de órgãos de comunicação globais, conforme se constata da exposição de Rui Paula:

“O Aquapura trouxe cá gente muito importante do país e a nível internacional e se não fosse o Aquapura não vinham tão depressa.” (AQ:RP)

6.3.3.3. Surgimento e Valorização de Actividades

A presença do Aquapura com o perfil de clientes que lhe está associado estimulou o surgimento de actividades de suporte à actividade turística na região. O serviço de transferes em carros de luxo foi uma dessas novas actividades desenvolvidas. O surgimento deste serviço é descrito por Sofia Brandão:

“Nós tínhamos a necessidade de ter uma empresa que fizesse os serviços de motorista e então houve uma pessoa que se mostrou interessada e criou a empresa. Hoje em dia já faz outros serviços, mas começou para nós, criou-se pela nossa necessidade. Hoje em dia tem três ou quatro carros de luxo e faz os nossos transferes, seja para as quintas, seja para o aeroporto, e já vende este serviço a outros hotéis.” (AQ:SB)

Devido às exigências do Aquapura surgem também serviços individualizados oferecidos a cada turista enviado pelo Aquapura para as quintas parceiras e que oferecem maior valor acrescentado. A acção e influência do Aquapura permitiu também a abertura de algumas quintas ao enoturismo, ganhando com isso o Douro novos recursos turísticos. Joana Van Zeller dá conta da abertura da quinta do Vesúvio:

“Conseguimos que nos abrissem a quinta do Vesúvio. Eles têm o lado turístico em Gaia e sempre mantiveram o Douro muito fechado, mas conseguimos essa abertura. Aquilo que nós exigimos é alguma personalização.” (AQ:JV)

O surgimento do Aquapura permitiu também impulsionar projectos de restauração de luxo. A percentagem de clientes enviados pelo Aquapura para os restaurantes com os quais tem parcerias é muito significativa, situando-se na ordem dos trinta por cento. Segundo Joana Van Zeller:

“Depois de nós (Aquapura) termos aberto existiu uma onda. Foram criados mais três restaurantes premium, quando antes só existia um. Ou seja, tivemos um crescimento de trezentos por cento de restaurantes num ano.” (AQ:JV)

Contudo existem várias actividades necessárias para complementar a oferta do Aquapura que não surgiram, devido à inexistência de um nível crítico de turistas, e outras que ficaram bloqueadas, pela existência de algumas barreiras organizacionais.

A necessidade de se conseguir um nível de turistas crítico para que se impulsione o surgimento de serviços complementares é bem visível na exposição de Marta Sá Lemos:

“Para termos equipamentos do nível do Aquapura temos de ter restauração, lojas deste nível, o que só se consegue fazer com uma procura estável que garanta os mínimos durante todo o ano.” (AQ:ML)

6.3.3.4. Criação de Competências

O Aquapura revelou-se um investimento qualificante, que veio valorizar claramente a oferta de alojamento e os recursos humanos afectos à actividade turística do Douro, fazendo com isso com que o território esteja melhor preparado para receber um perfil de turistas com necessidades mais complexas.

A parceria estabelecida entre o Aquapura e a escola de hotelaria de Lamego permitiu que o território ganhasse recursos humanos de excelência. O facto de ser a primeira

unidade turística de cinco estrelas na região permitiu que existisse a possibilidade de formação e captação de recursos humanos com esse nível. Esta relação mantida com a escola de hotelaria é caracterizada como muito próxima por Sofia Brandão:

“Os alunos da escola de turismo na área de restauração e turismo fazem estágios cá, nós temos pessoas no hotel que dão formação na escola de Lamego e a nossa formação também ocorreu nas instalações deles. Temos uma relação próxima.” (AQ:SB)

Os colaboradores do Aquapura tiveram, desta forma, acesso a experiências internacionais e a práticas turísticas avançadas. Estes colaboradores ganharam novas competências que posteriormente colocaram ao serviço em outras unidades para as quais foram recrutados. De facto, alguns restaurantes locais ganharam competências através da contratação de antigos colaboradores do Aquapura. É o que se verifica no restaurante “Castas e Pratos” e no “Douro in” onde o chefe de sala e o chefe de cozinha respectivamente são ex-colaboradores do Aquapura.

Esta movimentação de colaboradores, promovida pelo Aquapura, permitiu uma transmissão de competências às empresas locais. Desta forma, e segundo Joana Van Zeller, é possível aumentar a vocação turística do território:

“Só mesmo educando as pessoas é possível fazer criar essa sensibilidade que o Douro necessita e isso o Aquapura, só por si, não vai conseguir, mas, pelo facto de dar emprego a pessoas que depois vão sair para a região, pode influenciar muito positivamente.” (AQ:JV)

6.3.4. Impacto da Estrutura e Dinâmica Regional na Empresa Focal

6.3.4.1. Mudança na Teoria, Posição e Estratégia

As características do Douro enquanto destino turístico em fase de desenvolvimento provocaram efeitos na actuação perspectivada pelo Aquapura. A quantidade de turistas que o Aquapura esperava captar ficou aquém das expectativas, o que motivou uma

correção em baixa dos preços praticados, situação que debilita a imagem do empreendimento.

Por outro lado a procura turística do Douro ainda não é suficiente para que surjam serviços complementares que enriqueçam o produto oferecido. Existem por isso alguns investimentos que não nascem ou que estão suspensos, o que gera uma limitação clara no serviço oferecido ao cliente. Esta limitação, apesar de não ser responsabilidade do Aquapura, contribui para formar uma imagem mais débil do destino no qual o empreendimento está inserido. Teresa Serpa Pimentel dá conta da suspensão de vários investimentos pela ausência de um número crítico de turistas:

“Muitos projectos que estavam pensados não foram concretizados porque não houve o tal volume que se estava à espera. Com a promoção que eles fizeram lá fora, pensámos que iria gerar um maior fluxo de turistas.” (AQ:TP)

Uma das razões para que o número de turistas captado não tenha respondido à forte política de comunicação e relações públicas prende-se com a falta de notoriedade e imagem associada ao Douro. O facto de o Douro não ter uma notoriedade significativa faz com que quando os turistas pensam em destinos *premium* dificilmente incluam o Douro nas suas preferências. Esta problemática é bem evidente na exposição de José Serpa Pimentel:

“O turismo de luxo não está em crise. Mas você acha que um multimilionário virá para o Douro? Que tem o destino Douro nos dez primeiros? Se calhar não tem. Tem antes as Seychelles ou a Tailândia.” (AQ:JP)

Este deficit de notoriedade será difícil de ultrapassar apenas pela acção do Aquapura, exigindo-se também a intervenção de outros actores públicos e privados. Contudo, o Turismo de Portugal, pela escassa oferta hoteleira que existe no Douro, tem muito menos retorno em actividades de promoção feitas neste território, comparativamente a regiões como Lisboa ou Algarve, pelo que a sua actuação recai preferencialmente nestes destinos como se retira do relato de Sofia Brandão:

“O que nós sentimos é que não existe uma política e um orçamento muito activo de promoção da região lá fora. Ainda há pouco tempo estive numa feira de luxo em Cannes e havia um stand da Madeira e do Algarve. Eu crítico porque não devia haver dois stands diferentes do mesmo país. Somos um país pequeno por isso deveria haver um stand de Portugal. Nós perdemos porque a região do Douro nunca tem orçamento nem dimensão para se conseguir promover nestes destinos.” (AQ:SB)

A pretensão de se conseguir atrair um público-alvo estrangeiro é dificultada pela escassa percentagem de turistas estrangeiros neste destino, pela fraca notoriedade e por um investimento público menor. Assim a política de comunicação do Aquapura, que estava fortemente vocacionada para a captação de turistas estrangeiros, foi reorientada de modo a conferir maior importância aos turistas nacionais.

6.3.4.2. Efeitos na Rede de Relacionamentos

O facto de a região ser limitada em termos de infra-estruturas rodoviárias faz com que as propostas do Aquapura se concentrem geograficamente. Desta forma não se consegue tirar partido de todos os recursos turísticos da região. Por exemplo as gravuras de Foz Côa, classificadas como património Mundial, ficam a duas horas de viagem do Aquapura feita através de uma estrada sinuosa e desconfortável.

Estas características do destino provocam, conforme refere Sofia Brandão, uma inevitável adaptação do Aquapura àquilo que é oferecido pelo território:

“Temos que nos adaptar face ao que existe. Se a região nos oferece isto, nós muitas vezes temos que adoptar aquilo. (...) De forma flexível temo-nos adaptado a algumas coisas porque no fim do dia temos é que conseguir chegar às expectativas dos clientes.” (AQ:SB)

O Aquapura tem vindo a associar-se, sobretudo, aos actores da indústria vínica, pois é neste domínio que surgem os actores com maior excelência e visibilidade do território.

Esta excelência tem permitido a internacionalização dos vinhos do Douro e o seu reconhecimento em diversas publicações e revistas dirigidas a públicos com rendimentos elevados, que interessam ao Aquapura. É também a paisagem construída em torno da produção vitivinícola que se constitui hoje como um dos principais canais de afirmação do Douro como destino turístico.

Apesar destas limitações e condicionamentos o facto de o Douro se estar a desenvolver turisticamente permite ao Aquapura ter acesso a significativos apoios ao investimento. Consegue também ter uma maior capacidade de influência do que é oferecido ao turista do que teria se estivéssemos perante um destino maduro. A sua actuação é tomada como um exemplo por parte dos actores que pretendam dirigir-se a um público-alvo de rendimento elevado, visto ser o primeiro empreendimento deste nível na região, o que lhe permite moldar a configuração dos novos actores turísticos que venham a surgir com a pretensão de atingir este *target*.

6.3.5. Conclusão

O Aquapura materializou no Douro o seu primeiro empreendimento que procura obter exclusividade, autenticidade e excelência, baseado no princípio inspirador da água. Toda a sua actuação é baseada nas parcerias e na valorização das redes de relacionamentos. O destino Douro, em fase de iniciação do seu processo de desenvolvimento turístico, insere-se dentro da política do Aquapura de se instalar apenas em destinos não massificados e fora dos circuitos comerciais típicos.

Devido ao ténue desenvolvimento turístico do território e ao grande investimento realizado, que dotou o Douro com a primeira unidade hoteleira de cinco estrelas, o Aquapura assumiu uma posição de actor dominante. Desta posição resulta a capacidade de influenciar a rede turística local que gera o maior valor acrescentado para o turista. O Aquapura constitui hoje o actor turístico de referência no que diz respeito ao turismo de qualidade num território, que apesar de ter um grande potencial de desenvolvimento, está ainda numa fase de iniciação turística.

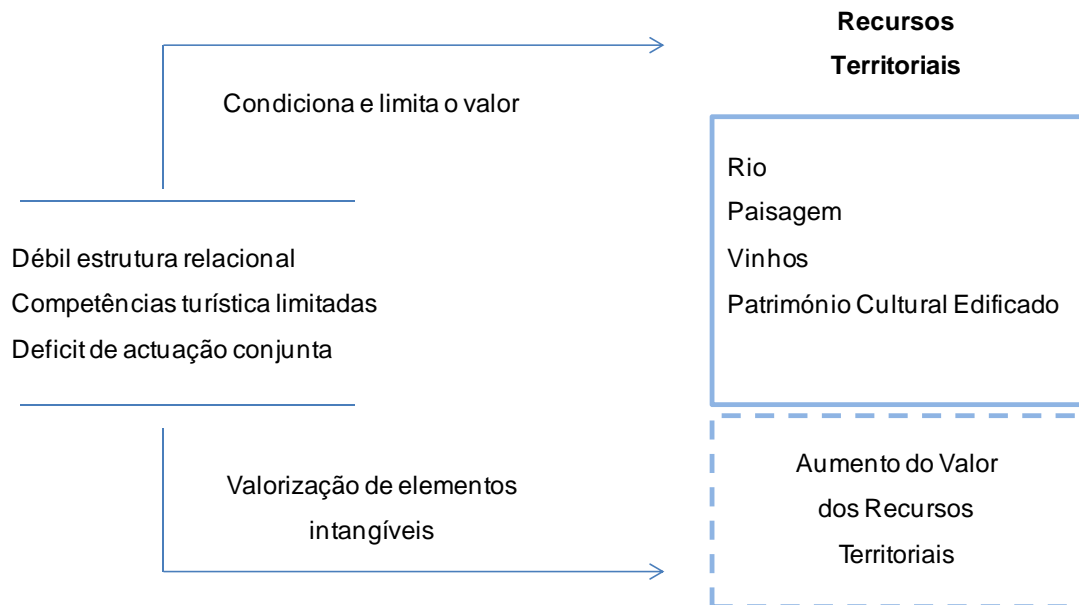
Através da sua actuação promocional, baseada numa forte política de relações públicas, o Aquapura conseguiu obter visibilidade e dotar o território de uma maior notoriedade no exterior. De facto, a imagem e notoriedade turística do Douro era muito ténue quando comparada com destinos que assumem o mesmo posicionamento. O Aquapura compreendeu que para conseguir atrair turistas necessitava de tornar o território conhecido e atractivo, por isso a notoriedade do destino saiu bastante reforçada com a actuação da marca hoteleira. Apesar disso a notoriedade internacional do Douro enquanto destino é ainda bastante limitada.

O Aquapura revelou uma grande sensibilidade turística procurando parceiros locais que complementassem a sua oferta. Contudo, o número de parceiros locais compatíveis com os princípios de actuação do Aquapura é reduzido, o que limita as ligações territoriais. Grande parte dos actores a operar na indústria turística no Douro fá-lo num nível mais baixo da cadeia de valor. Adicionalmente, o número de turistas do território, ainda não é suficiente para o surgimento de novas actividades. Desta forma, a presença do Aquapura não foi suficientemente potenciada pelos restantes actores do território.

Os recursos de excelência do destino como o vinho, a paisagem vitivinícola, o legado histórico e cultural não são acompanhados por competências turísticas que permitam a sua potenciação (Figura 6.19). É frequente estes recursos serem ainda desvalorizados e negligenciados pelos locais que têm um percurso histórico de produção agrícola e apresentam ainda um grande distanciamento face à indústria turística.

Assim, e face aos recursos em potência do território, os actores locais revelam pouca capacidade para tirar partido deles, quer seja por falta de uma visão conjunta, falta de competências turísticas ou por falta da percepção do público-alvo correcto. Um destino, para além de recursos físicos, necessita de actores que os potenciem e que os tornem notórios e atractivos, actores esses que não existem ainda em quantidade suficiente no Douro (Figura 6.19).

Figura 6.19 – Condicionamentos dos Recursos Territoriais pelo Deficit de Elementos Intangíveis



De facto, por muito que se diga, queira e pense que a região tem que ser um destino de excelência, se não existirem actores turísticos de excelência isso nunca acabará por acontecer. E os actores turísticos de excelência não são só aqueles que pelas suas infra-estruturas físicas dotam o Douro de melhor capacidade de acolhimento, são também necessários actores que, pelas suas capacidades relacionais, conseguem promover-se de uma maneira conjunta, tomar iniciativa de integrar ofertas e valorizar os recursos físicos existentes.

Nota-se uma clara inexistência desta capacidade relacional e sensibilidade turística por parte de um número significativo de actores com responsabilidade turística na região. Não existem nas principais cidades elementos relacionados com o vinho. Em grande parte da restauração não existem cartas de vinhos, o legado cultural está em parte ao abandono, a mobilidade interna é deficiente e a actuação concelhia dificilmente conjuga esforços de actuação.

Este estado actual de desenvolvimento turístico do território moldou também a actuação do Aquapura. Assim, o nível de preços foi ajustado em baixa face às perspectivas iniciais, a escolha de parceiros recaiu num reduzido número de actores localizados na proximidade e, face à ausência de notoriedade externa do Douro, foi dada maior relevância à captação de turistas nacionais.

6.4. Caso Administração do Porto de Aveiro

6.4.1. A Empresa Focal

O porto de Aveiro é o quinto maior porto português no que diz respeito à movimentação de mercadorias (depois do porto de Sines, Leixões, Lisboa e Setúbal), tendo movimentado, no ano de 2008, três milhões e quinhentas mil toneladas de mercadorias. Este porto encontra-se num período de grande expansão, apresentando na última década um crescimento médio anual de quatro vírgula um por cento, valor cinco vezes superior aos restantes portos portugueses. A melhoria contínua das suas infra-estruturas, que se pretendem adaptadas às necessidades do tecido industrial da região, e as recentes ligações a várias vias de comunicação, fazem com que este porto alargue a sua área de influência terrestre o que sustenta a continuidade do seu crescimento futuro.

A gestão, dinamização e exploração económica do porto de Aveiro é da responsabilidade da Administração do Porto de Aveiro (APA) uma sociedade de capitais exclusivamente públicos, gerida por um conselho de administração composto por um presidente e dois vogais, tendo ainda como órgãos sociais a assembleia-geral e o fiscal único. A empresa conta com cento e vinte colaboradores e gerou no ano de 2008 um volume de negócios de treze milhões e cem mil euros.

Apesar do seu nome, a sede da APA e todos os principais terminais do porto (à excepção do terminal sul localizado em Aveiro) encontram-se localizados na cidade da Gafanha da Nazaré, pertencente ao concelho de Ílhavo.

Uma das tarefas principais da APA passa por conseguir atrair carga para o porto. Esta carga pode ser originária de exportações das empresas localizadas em Portugal ou de importações que chegam via porto de Aveiro. É da carga movimentada no porto que provêm as suas principais fontes de receita, sendo aplicadas diversas tarifas a esta movimentação que dependem da tipologia do navio e da carga transportada. Para além das tarifas que recaem sobre as cargas que chegam ou são expedidas através do porto,

também a concessão do espaço na área da jurisdição da APA constitui uma importante fonte de rendimento. Devido à grande área física que pertence à sua jurisdição, um dos objectivos da APA passa por atrair empresas para que estas localizem equipamentos como armazéns e plataformas logísticas dentro do porto, o que para além de gerar receitas pela utilização dos espaços gera um maior valor e envolvimento para com o porto de Aveiro.

A atracção de um maior volume de carga para o porto exige um acompanhamento por parte da APA da evolução do tecido industrial existente na sua área de influência. Deste modo o marketing e o acompanhamento dos clientes finais é uma das áreas com maior crescimento dentro da APA. Ricardo Paulo *Key Account Manager* da APA dá conta desta preocupação:

“O objectivo principal do porto é servir a comunidade em que se insere. Conhecer as necessidades dos clientes e das empresas da região é um dos factores essenciais para o nosso desenvolvimento e para a melhoria dos serviços do porto à região, contribuindo assim para melhorar a competitividade deste território.” (AP:RP)

Actualmente, o porto de Aveiro tem cinco terminais que permitem movimentar todo o tipo de mercadorias e dois terminais especializados para a pesca. Apesar da sua polivalência, o porto de Aveiro é um porto especializado em nichos de mercado relacionados com as principais fileiras produtivas das empresas que recorrem aos seus serviços. Assim, são sobretudo as indústrias petroquímica, metalúrgica (o porto de Aveiro é o principal porto português na movimentação de produtos metalúrgicos) e agro-alimentar que dominam a actividade deste porto. A APA adoptou uma estratégia de construção de terminais dedicados a estas mercadorias, o que favorece a eficácia na sua movimentação.

A eficácia e competitividade do porto dependem de múltiplos intervenientes que ultrapassam em muito a actuação da APA. De facto, entre os custos que uma carga transportada incorre só uma parte residual è da responsabilidade da APA. Existem

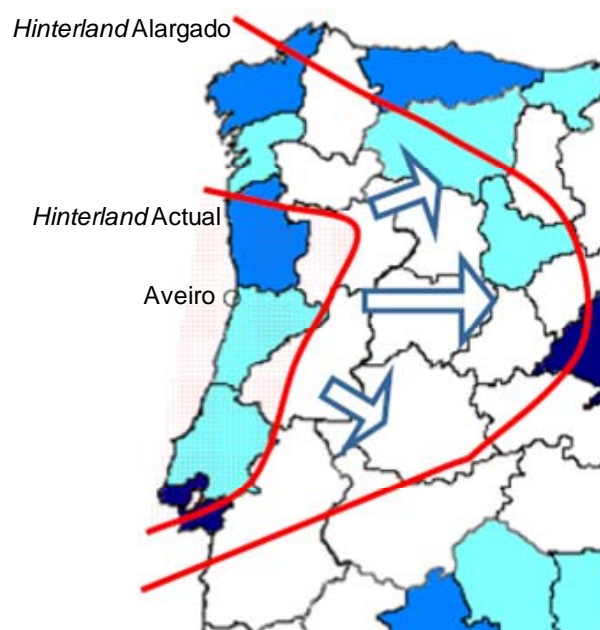
outros serviços como a carga e descarga de mercadorias, a contratação de navios, bem como o arranjo de soluções logísticas, que representam o maior custo para o cliente e que são prestados por actores que desenvolvem a sua actuação no porto e dos quais depende a sua competitividade. Deste modo, e apesar de estes serviços não serem prestados pela APA, existe por parte desta empresa uma tentativa de controlo dos diversos actores que desenvolvem a sua actividade no porto de maneira a promover a sua competitividade.

Sinteticamente, a competitividade do porto depende do preço e da qualidade no transporte de mercadorias. O factor preço traduz-se na movimentação de mercadorias de um ponto A para um ponto B ao preço mais baixo, enquanto o factor qualidade traduz-se nessa movimentação ao preço mais competitivo, o que nem sempre significa o preço mais baixo. A competitividade do preço passa por acrescentar valor ao cliente na cadeia logística, ou porque se consegue ganhar tempo, ou porque se proporciona espaço para a armazenagem no porto entre outros factores.

Em função destes factores é possível chegar a um conceito fundamental para qualquer porto: o *hinterland*. O *hinterland* é área de influência terrestre do porto, ou seja, o espaço territorial de localização das empresas para as quais a utilização do porto para o transporte das suas mercadorias pode ser competitivo (Figura 6.20).

O *hinterland* do porto de Aveiro, em função das novas acessibilidades como as auto-estradas A25, A17 e A19 e a recente ligação ferroviária do porto de Aveiro à linha do Norte, tem vindo a ser alargado (Figura 6.20). Este alargamento do *hinterland* (nomeadamente ao interior do país e à região a noroeste de Madrid) é também um dos principais objectivos estratégicos do Plano estratégico do Porto de Aveiro desenvolvido no ano de 2006.

Figura 6.20 – Hinterland do Porto de Aveiro



Fonte: (APA, 2006, p. 9)

6.4.1.1. Teoria de Rede

6.4.1.1.1. Principais Crenças e Princípios Orientadores

O Porto de Aveiro assume como missão facultar o acesso competitivo de mercadorias aos mercados regionais, nacionais e internacionais, promovendo assim o desenvolvimento económico da sua região (Figura 6.21).

O porto depende do tecido económico envolvente. Um dos princípios orientadores mais fortes da actuação da APA é procurar potenciar a competitividade desse tecido económico através da adaptação das infra-estruturas e da melhoria da eficácia dos processos associados aos serviços prestados pelos vários intervenientes no porto, pretendendo-se transformar este espaço numa área de desenvolvimento económico da região.

Em função deste princípio, existe um relacionamento muito próximo e directo com as empresas importadoras e exportadoras do *hinterland* do porto e que são os seus clientes

finais. Esta prática não é habitual em Portugal, já que a maioria dos portos portugueses ainda se focaliza no relacionamento com as empresas que prestam serviços no porto, como sejam os operadores portuários e os agentes de navegação, deixando a cargo destes o relacionamento com o cliente final. Luís Marques membro do conselho de administração da APA dá conta deste princípio:

“Nós aqui, temos uma cultura de estar muito próximo dos clientes finais. Gostamos muito de falar com eles. Quando fizemos revisões do nosso plano estratégico convidamo-los; quando fazemos planos de desenvolvimento da infra-estrutura convidamo-los para ouvir a sua opinião.” (AP:LM)

Figura 6.21 – Princípios Orientadores do Porto de Aveiro



Este relacionamento directo com o cliente final, para além de gerar informação concreta sobre as suas necessidades, permite ultrapassar eventuais constrangimentos de informação que podem surgir quando os únicos interlocutores desse mesmo cliente com o porto são as várias empresas intermediárias que aí prestam serviços. Luís Marques explica a vantagens associadas a este princípio de relacionamento directo com os clientes finais:

“Geralmente, os melhores dados que temos, em termos qualitativos, resultam das conversas que temos com os nossos parceiros. Nos portos que não conseguem ter esta ligação ao cliente final os intermediários têm muito poder. No nosso caso os intermediários têm poder, claro, mas nós conseguimos quebrar essas barreiras indo directamente aos clientes e os clientes gostam disso.” (AP:LM)

Luís Vasconcelos CEO da Acembex, uma das principais empresas clientes do porto de Aveiro, confirma esta abordagem do porto, que o diferencia dos restantes:

“Nós com a APA temos um diálogo muito intenso (...) Eles têm uma abordagem nova em Portugal. Os clientes não são aqueles senhores que estão ali, as companhias de estiva, os agentes de navegação e os operadores portuários. Somos nós, a indústria, os exportadores. O porto de Aveiro tem uma visão muito mais abrangente. Você tem uma ideia nova e discute-a com o conselho de administração do Porto de Aveiro como discute com o conselho de administração da empresa a quem eu presto contas.” (AP:LV)

Outro princípio associado à APA é o seu posicionamento como *Landlord port*, isto é, limitar a sua actividade de prestação directa de serviços, centrando-se antes nos aspectos estratégicos do porto adoptando o papel de supervisor, gestor de processos e dinamizador das empresas que lhe estão associadas. Assim, os vários terminais do porto estão em processo de concessão a empresas terceiras, tendo a APA uma grande preocupação em garantir que cada uma delas seja eficaz nos seus processos. Existe também um trabalho contínuo, por parte da APA, para fomentar o encontro de procedimentos das várias empresas que prestam serviços ao cliente final, por forma a que a solução oferecida seja cada vez mais integrada e competitiva. Marta Alves directora de estratégia da APA relata esta orientação:

“É necessário que todos os agentes trabalhem de uma forma colaborativa de maneira a prestarem um serviço global competitivo ao cliente final. Há sempre

a preocupação de integrar os interlocutores. Trabalhamos com os operadores logísticos, com os armadores e todos os demais intervenientes e procura-se uma forma global para construir soluções globais para o cliente.” (AP:MA)

6.4.1.1.2. Percepção da Rede

O porto não consegue obter competitividade por si só. É competitivo se toda a cadeia logística for competitiva. Existem diversos intervenientes, como transportadores ferroviários, rodoviários, marítimos, operadores logísticos, operadores marítimos e portuários, dos quais a actividade do porto depende. Nesta perspectiva, o porto é apenas um dos diversos locais de passagem da mercadoria dentro daquilo que é a solução logística global oferecida ao cliente (Figura 6.22). Tal facto obriga a APA a ter uma percepção das várias empresas associadas a este processo como fundamentais para a melhoria da competitividade e valor oferecido ao cliente. Esta percepção do forte papel da rede de empresas associadas à actividade do porto para a sua competitividade é evidenciada no relato do Dr. Luis Marques:

“Há um conjunto de entidades que prestam serviços no porto e que beneficiam desses serviços. Daí que a questão da rede para nós seja muito importante porque se essas entidades não forem competitivas, não prestarem serviços eficientes, nós não estamos a cumprir bem a nossa tarefa e o porto é tão mais competitivo quanto mais essas entidades prestarem também serviços competitivos.” (AP:LM)

A importância conferida à rede não se limita aos actores que operam dentro do porto, mas a todos os intervenientes na cadeia logística do cliente final por isso e segundo Luís Marques:

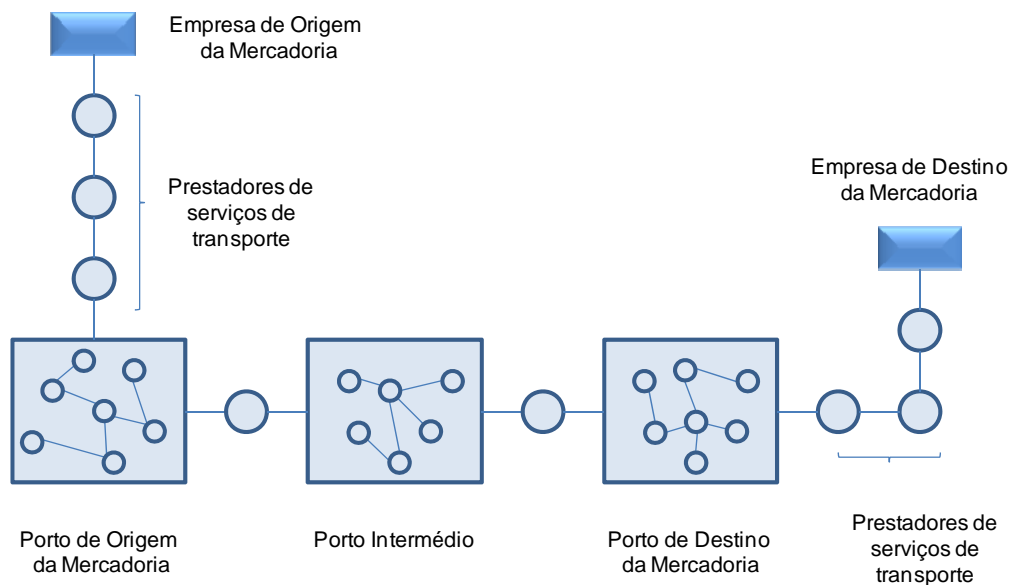
“O porto procura integrar-se e expandir as cadeias logísticas até onde for necessário.” (AP:LM)

Existe uma percepção clara da grande interdependência existente, resultando daí que a atractividade para o cliente final depende de um bom relacionamento com todos estes

actores e da crescente integração de todos eles. Ricardo Paulo dá conta desta interdependência:

“Nós podemos convencer o cliente final a vir fazer a sua movimentação ao porto de Aveiro, mas o porto em si não presta serviços. (...) De nada vale o porto fazer uma infra-estrutura fantástica, o cliente achar que o porto tem uma infra-estrutura fantástica, mas depois todas as restantes empresas associadas não funcionarem bem.” (AP:RP)

Figura 6.22 – Exemplo de Cadeia Logística Associada a um Porto



A greve dos trabalhadores das empresas operadoras portuárias do porto de Aveiro, que imobilizou o porto durante três semanas do mês de Agosto de 2009, é um exemplo da importância das empresas que prestam serviços no porto para o seu funcionamento e competitividade.

6.4.1.2. Posição na Rede

6.4.1.2.1. A Relevância da Empresa na Rede

O porto de Aveiro assume uma significativa importância para as empresas do seu *hinterland* que mais proximamente estão localizadas desta infra-estrutura. Para além da sua proximidade, que permite a chegada ou partida de mercadorias a baixo custo, a importância do porto resulta da sua especialização na oferta de serviços e equipamentos adequados à actividade destas empresas, o que lhes permite maior qualidade e eficiência na movimentação das suas mercadorias. O duplo efeito do custo e da qualidade na movimentação das mercadorias faz com que o porto de Aveiro reforce a sua posição face a estas empresas, comparativamente aos portos concorrentes como Leixões ou Vigo.

A APA tenta aumentar a sua importância nos clientes finais incentivando a localização nas imediações do porto de plataformas logísticas e outras actividades de apoio à produção. Tem também uma grande importância na actividade das empresas prestadoras de serviços no interior do porto já que consegue, através de regulamento, supervisionar grande parte da sua actuação. Apesar desta importância, existem vários aspectos na actuação destas empresas que prestam serviços no porto que estão fora do domínio de acção da APA e que influenciam a competitividade do porto. Existe um instituto público, o Instituto Portuário e dos Transportes Marítimos (IPTM), que tem por missão regular, fiscalizar e exercer funções de coordenação e planeamento do sector marítimo-portuário português e supervisionar e regulamentar as actividades desenvolvidas neste sector, tendo por isso uma grande influência nas actividades exercidas por estas empresas.

A influência do porto na acção dos grandes operadores logísticos é também reduzida. Estes operadores são empresas globais que actuam numa escala alargada e conseguem por si só determinar uma boa parte do trajecto das mercadorias. Neste caso, e como refere Luis Marques, o papel do APA é de sensibilização destes actores para a competitividade do porto:

“Os operadores logísticos são globais. Alguns, os maiores, têm poder de decisão aqui. Têm o poder de decidir se determinada carga vai a Aveiro, ao porto de Leixões ou Lisboa, e se nós mostrarmos a nossa competitividade a esses operadores logísticos conseguimos captá-los para nós. E esses são parceiros importantíssimos.” (AP:LM)

O porto tem uma grande importância para os municípios da região que vêm nesta infra-estrutura um atractivo para a captação e dinamização do seu tecido empresarial. A APA é também um importante parceiro da Universidade de Aveiro para o desenvolvimento de projectos ambientais e logísticos e da Associação Industrial do Distrito de Aveiro (AIDA), tendo desenvolvido vários projectos em parceria com esta associação.

6.4.1.2.2. A Identidade das Empresas Conectadas

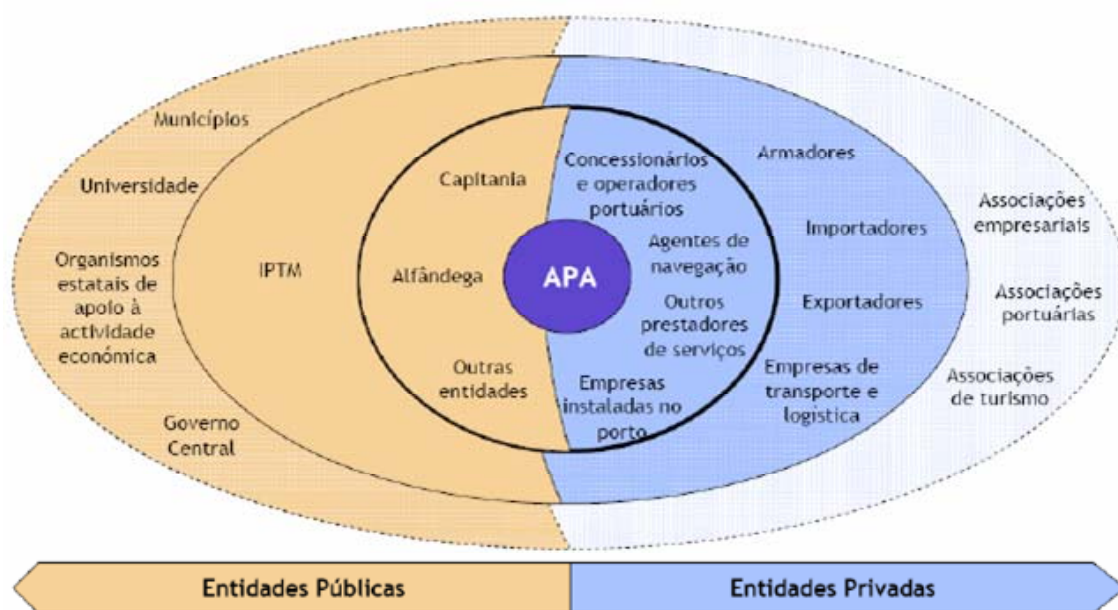
Existem vários perfis de actores que estão conectados à APA (Figura 6.23). As empresas proprietárias de mercadorias que procuram importar ou exportar matéria-prima ou produto final são os clientes finais do porto. Conforme relata Luis Marques, o perfil de um cliente importante para o porto depende da quantidade de toneladas movimentadas pela empresa:

“O potencial do cliente é quanto significa em termos económicos. Para nós o importante é quanto movimenta em termos de cargas, quanto é que passa nos portos, esse é o indicador para nós. Um cliente que vale cinquenta ou cem mil toneladas é um cliente importante para nós. É um cliente a contactar, a fazer acções.” (AP:LM)

Entre os clientes finais mais importantes encontram-se algumas das principais empresas do *hinterland* do porto como seja a Portucel, a Renault, a Acembex, a Ferpinta, a Martifer, a Cimpor ou a Sonae. Para além destas, existem ainda empresas mais pequenas que se podem juntar para fretar navios, e desta forma utilizar o porto.

Contudo, o cliente final, para fazer passar a sua mercadoria pelo porto, necessita de contratar os serviços de várias empresas que façam essa movimentação. Estas empresas são consideradas clientes intermediários do porto e são maioritariamente constituídas pelos operadores portuários (também designados por empresas de estiva), que fazem a operação de carga e descarga, e agentes de navegação, que realizam a contratação do navio prestando-lhe assistência. Grande parte da actividade destes prestadores está delimitada por regulamentação emitida pela APA e pelo IPTM. Para além destes actores operantes no porto existem outras empresas aí localizadas que prestam várias actividades operacionais, como sejam a reparação e abastecimento de navios. Também as empresas de transporte rodoviário e ferroviário são actores importantes para o porto e permitem ligar esta infra-estrutura com as instalações dos clientes finais.

Figura 6.23 – Principais Actores Ligados à APA



Fonte: (APA, 2009, p. 23)

A contratação de serviços, por parte do cliente final aos clientes intermediários do porto, é geralmente feita directamente pelo cliente final. Esta situação verifica-se quando o cliente final tem um conhecimento do processo e da solução logística que pretende, o que geralmente acontece no caso das grandes empresas que, através dos seus

departamentos de logística, têm progressivamente vindo a internalizar todas as operações nesta área, ou pode ser deixada a cargo dos operadores logísticos, que se encarregam de desenvolver a solução de movimentação das mercadorias adequada ao cliente final.

Os operadores logísticos, ao centralizarem as contas de várias empresas clientes finais do porto, têm um papel fundamental em articular diversos clientes intermédios de forma a prestarem um serviço global e personalizado. Estes operadores são fundamentais para alargar a zona de influência do porto e atrair clientes finais, uma vez que estão conectados com varias infra-estruturas e possuem carteiras de clientes diversificadas.

6.4.1.2.3. O Papel da Empresa na Rede

A APA tem como missão tornar o *hinterland* do porto de Aveiro mais dinâmico e competitivo. Para isso procura, por um lado, ter relacionamentos fortes com os seus clientes finais para que o processo de desenvolvimento lhes seja adaptado e, por outro, dinamizar e integrar a da rede de empresas que lhe está conectada.

No caso das empresas clientes intermediários do porto o papel da APA é de supervisão, controlo, e dinamização, funcionando claramente como líder. A APA pressiona continuamente estes actores com mecanismos regulamentares que tem competência para colocar, de forma a melhorarem a sua eficiência. Luis Marques dá conta deste controlo:

“É importante estarmos por dentro dos processos, aquilo que nós dizemos que é o software. É importante que esses processos estejam bem limados para não haver aí burocracias (...) porque se não estivermos atentos podemos ter aí factores de destruição de valor. Aí sim nós estamos atentos no sentido de assegurar que esses parceiros acrescentam valor.” (AP:LM)

Contudo, o papel da APA sofre condicionamentos significativos pela legislação laboral que existe no sector portuário, da responsabilidade do Governo e do IPTM. A maioria dos entrevistados entende que esta legislação é pouco flexível e incompatível com a

modernização de infra-estruturas que está actualmente em curso no porto. Luís Vasconcelos, CEO da Acembex, dá conta desta situação:

“Você vê uma APA a fazer um trabalho fantástico, vê o governo a fazer um trabalho fantástico na aposta nos portos e depois tem um filtro entre os navios e os portos em que existe um corporativismo privilegiado que vive numa corte fechada com muitas regalias. (...) Nós convencemos clientes e fornecedores que Aveiro é consistente, que tem as melhores infra-estruturas, e de repente, uma birra de protegidos e privilegiados fecha o porto três semanas, isto nem no país mais atrasado do mundo acontece. Isto vai ter consequências dramáticas para o porto de Aveiro.” (AP:LV)

António José Azevedo, director da Trana, empresa de agentes de navegação corrobora a afirmação anterior. Segundo este dirigente:

“A APA é vítima que o trabalho portuário tenha um regime tão retrógrado que ainda é muito condicionador da sua actividade.” (AP:JA)

Também o comandante Adolfo Paião, responsável pelo operador portuário Aveiport, refere que:

“Este é um sector fechado onde os sindicatos têm muito peso e só podemos trabalhar com pessoal portuário que tem uma caderneta profissional registada no IPTM. Os salários são relativamente altos.” (AP:AP)

No que diz respeito à captação de novos clientes finais a APA assume frequentemente o papel de coordenador e líder da rede. Para esta captação necessita de juntar os diversos actores operantes, de forma a construir soluções globais. Luis Marques descreve este procedimento:

“Temos de ir com todas elas, porque a competitividade não se faz só pela administração portuária. Nós temos de levar a rede. (...) Quando vamos a um

cliente industrial para ele vir para o porto temos de levar os nossos parceiros logísticos porque ele está interessado em ter a solução global.” (AP:LM)

A APA não assume o papel de líder em todos os processos desta dinamização. Alguns clientes finais, pelo volume de cargas que movimentam, assumem este papel, sendo nestes casos a APA um agente facilitador do processo. Nestas situações, e como refere Luis Marques:

“O cliente vem ele próprio e dinamiza a rede. Nós aí facilitamos e somos um braço direito do cliente.” (AP:LM)

Este papel de facilitador é também tido com os operadores logísticos quando a captação de clientes finais é conduzida por este actor.

6.4.1.2.4. Recursos de Acesso

De forma a conseguir conquistar novos clientes finais para o porto, a APA possui um diagnóstico detalhado das empresas existentes na sua área de influência, acompanhando e vigiando permanentemente a sua evolução. Desta forma é possível antecipar no tempo a evolução das infra-estruturas do porto de forma a serem cada vez mais compatíveis com as necessidades destas empresas. O conhecimento das necessidades e do perfil das empresas circundantes permite à APA elaborar propostas logísticas competitivas que incluam a movimentação de mercadorias no porto. Este conhecimento resulta do trabalho de prospecção e relacionamento da APA que está em permanente contacto e interacção com diversas empresas e associações empresariais onde se destaca a AIDA. Elizabete Rita, directora geral desta associação, dá conta do relacionamento mantido com a APA:

“A AIDA, enquanto associação representativa do tecido empresarial e parceira da APA, pretende, no âmbito da sua missão, contribuir não só para a identificação dessas mesmas necessidades, mas também para a adaptação dos serviços prestados pela APA às empresas, de forma a que esta infra-estrutura

seja cada vez mais reconhecida pelas empresas e entidades como uma mais-valia para o desenvolvimento económico da Região.” (AP:ER)

O papel de agente coordenador e supervisor das várias empresas que prestam serviços no porto, bem como o permanente contacto que mantém com outras administrações portuárias, permitem que a APA imprima dinâmica àquelas empresas através da comparação com indicadores de competitividade internacionais. Desta forma é possível monitorizar permanentemente o objectivo de eficiência e melhoria de serviços a que a APA se propõe e assegurar aos clientes finais um bom serviço. Luis Marques explica este processo:

“No nosso relacionamento preocupamo-nos muito em conhecer preços, saber como estão a evoluir as estratégias dessas entidades, saber como estão a evoluir os seus factores de custo, fazemos benchmark destas entidades que estão aqui em Aveiro com as de outros portos concorrentes.” (AP:LM)

A capacidade de integrar diversos interlocutores que extravasam o porto e o permitem conectar com outras plataformas e meios de comunicação, favorecida pela aposta em relacionamentos próximos e interventivos, permite também à APA oferecer aos clientes finais propostas logísticas integradas e não apenas soluções parciais relacionadas com o porto.

6.4.1.3. Estratégia

6.4.1.3.1. Princípios Estruturantes de Actuação

A APA estrutura a sua actuação em cinco valores fundamentais: a satisfação do cliente, a rentabilização económica, o respeito pelo ambiente, a garantia de segurança e a conformidade social e institucional.

A satisfação do cliente é um dos princípios de actuação mais destacados. A APA assume como missão facultar o acesso competitivo de mercadorias aos mercados regionais, nacionais e internacionais, promovendo assim o desenvolvimento económico

da sua região. Os clientes são permanentemente auscultados acerca das suas necessidades e envolvidos na definição da estratégia do porto. Em função das suas necessidades são criadas novas infra-estruturas ou desenvolvidas novas linhas marítimas.

A procura de rentabilização económica relaciona-se com esforço de geração de riqueza através do desenvolvimento de soluções cada vez mais competitivas. Essas soluções passam pelo aumento dos serviços disponibilizados e melhoria da eficácia dos vários actores portuários, pretendendo-se tornar o relacionamento das empresas com o porto cada vez menos desburocratizado. Esta pretensão sofre, contudo, dos condicionamentos decorrentes da legislação existente, emitida pelo IPTM e pelo governo, que regulamentam as actividades desenvolvidas neste sector à qual a APA não se pode sobrepor.

Toda a actividade da APA está também subordinada a condicionalismos ambientais e aos princípios de desenvolvimento sustentável. Para além de a APA privilegiar o relacionamento com fornecedores e prestadores de serviços que demonstrem cumprir práticas ambientalmente correctas, implementou e mantém em funcionamento um Sistema de Gestão Ambiental, segundo a Norma NP EN ISO 14001:2004⁶.

A actividade de um porto está necessariamente sujeita a riscos. Esses riscos podem provocar efeitos ainda mais nefastos no porto de Aveiro uma vez que este se localiza dentro da zona de protecção especial da ria de Aveiro, localizada em plena reserva ecológica nacional. Desta forma, a APA definiu rígidos parâmetros de segurança, como a vigilância contínua sobre os navios com carga contendo produtos químicos perigosos que procuram o porto e planos de emergência que prevêm situações como derrames e acidentes.

⁶ Esta norma define os requisitos necessários à implementação do Sistema de Gestão Ambiental. Este sistema tem como objectivo promover a melhoria contínua do desempenho ambiental das organizações, através da definição de diversas orientações que permitem a criação e implementação de ferramentas de gestão para identificação dos aspectos ambientais significativos e controlo dos respectivos impactos, prevenção da poluição e melhoria contínua.

No seu relacionamento com os colaboradores e demais actores relacionados a APA observa os princípios e políticas nacionais e europeias, registando um compromisso com as normas de natureza ética e de responsabilidade social.

6.4.1.3.2. Modo de Relacionamento

O relacionamento com os clientes finais do porto de Aveiro é, ao contrário do que acontece em outros portos, intenso e interactivo (Figura 6.24). A APA contacta permanentemente estes clientes de forma a perceber as suas necessidades e receber feedback dos serviços prestados pelas empresas que operam no porto. Este relacionamento próximo permite ultrapassar perdas de informação resultantes de um distanciamento do cliente final face à administração e aumentar o envolvimento do cliente com o porto. Ricardo Paulo caracteriza este relacionamento:

“O normal é dar atenção ao cliente que está no porto, (...) nós optamos não só por essa parte, mas também por ir directo ao cliente final (...) o cliente final dá-nos outra visão, dá-nos a visão de como trabalham as outras empresas. (...) Além de conseguirmos essa informação directa dizemos também ao mercado que nós, porto de Aveiro, também nos preocupamos com quem é o cliente final. É nossa estratégia ir directo ao cliente final para lhe dizer que se houver necessidade pode falar connosco directamente e pode ter no porto de Aveiro um parceiro para o desenvolvimento do seu negócio.” (AP:RP)

No que se refere aos clientes intermédios, a APA exerce uma forte acção no sentido de melhorar continuamente o serviço destes prestadores de serviços do porto. A APA pretende que muito do aumento da competitividade do porto resulte da melhoria dos serviços destes actores. Através de um relacionamento claramente interactivo e dominante e dentro da autonomia que lhe é deixada pelos diplomas governamentais, a APA supervisiona e impulsiona a adaptação dos clientes intermédios aos standards internacionais mais competitivos.

Por outro lado o próprio sistema de tarifas, que incide sobre estas empresas, estimula o seu aumento de eficácia. O comandante Adolfo Paião dá conta deste sistema:

“O preço que se paga é por tonelada e não pelo tempo que demoramos a realizar a operação, o que responsabiliza a empresa de estiva para trabalhar mais rápido. O mercado assim o exigiu.” (AP:AP)

Figura 6.24 – Modo de Relacionamento da APA

Objectivo do Relacionamento	Com Quem ?	Como ?
<i>Captação de Clientes Finais</i> <i>Adaptação às necessidades</i>	Empresas importadoras, exportadoras do <i>interland</i>	De forma atenta, envolvendo-os na estratégia do porto. Estando atenta à evolução do seu negócio.
<i>Melhoria na Prestação de serviços</i>	Clientes intermédios do porto	De forma dominante, definindo standards. Promovendo a interacção e soluções integradas.
<i>Visibilidade</i> <i>Integração</i> <i>Extensão do hinterland</i>	Operadores logísticos Plataformas e redes logísticas	Promovendo parcerias. Integrando redes internacionais.
<i>Integração no meio envolvente</i>	Municípios Associações Universidade	Promovendo parcerias e projectos Conjuntos.

Para além destes relacionamentos com o tecido empresarial local, que permitem adaptar as infra-estruturas e serviços oferecidos pelo porto à actividade das empresas, assim como a influência exercida sobre as empresas prestadoras de serviços, resultante da sua posição dominante, a APA relaciona-se internacionalmente com vários operadores e plataformas logísticas. Este relacionamento pretende gerar visibilidade junto destes operadores de forma a criar uma sensibilização face às mais-valias associadas à movimentação de mercadorias no porto de Aveiro.

A posição e influência da APA para com estes actores é menor. Os operadores logísticos são empresas com uma grande dimensão que detêm uma influência crescente, assistindo-se actualmente a uma concentração de operadores, o que faz com que um número bastante reduzido destes actores controle uma parte significativa do tráfego mundial. José Veloso, director de negócio aéreo e marítimo da Gravelleau Dachser, um dos principais operadores logísticos europeus, fala do relacionamento com a APA:

“Nós temos tido bastante diálogo com o Porto de Aveiro, temos tido alguns projectos em conjunto, nomeadamente para Marrocos que é uma área geográfica onde somos fortes.” (AP:JV)

É também uma preocupação para a APA integrar o porto que administra em redes de plataformas logísticas que aumentem o seu *hinterland* e façam do porto de Aveiro uma opção com mais notoriedade. Foi com este objectivo que a APA, através do relacionamento com o município de Salamanca, conseguiu integrar a Rede Cylog, uma rede de plataformas logísticas de Castela e Leão. A localização, a trezentos quilómetros de Salamanca e a quatrocentos de Valladolid, coloca o porto de Aveiro em posição privilegiada para captar parte dos duzentos milhões de toneladas de mercadorias que circulam com origem ou destino à comunidade de Castela e Leão.

Existe também actualmente uma preocupação da APA em conseguir integrar-se no meio envolvente ao porto. Para tal foram fomentadas várias parcerias com associações industriais, com o município de Ílhavo e com a Universidade de Aveiro, que resultam em projectos comuns fazendo com que o porto seja uma realidade mais próxima da comunidade local.

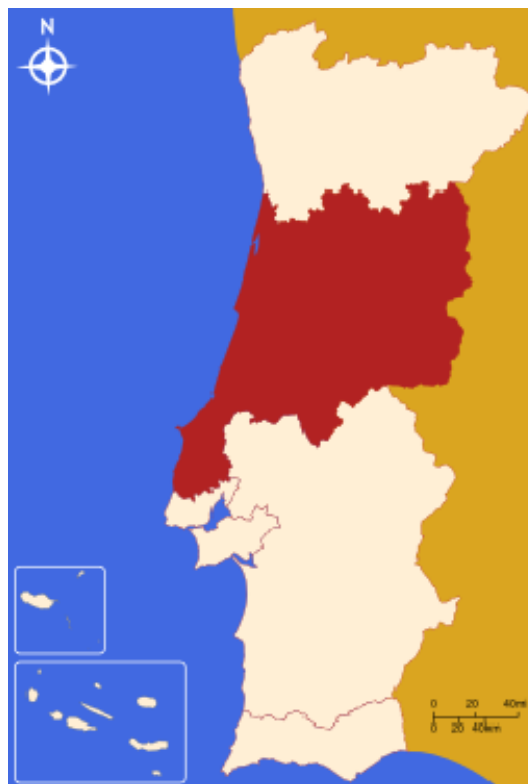
6.4.2. Rede de Relacionamentos

6.4.2.1. Na Região Focal

A região Centro de Portugal (Figura 6.25) é o *hinterland* natural do Porto de Aveiro sendo esta a área que tem mais influência sobre a actividade do porto e também a mais influenciada pela presença desta infra-estrutura.

Esta região apresenta uma centralidade face às duas maiores áreas metropolitanas do país, Porto e Lisboa, detendo também uma ligação rodoviária privilegiada com a Europa via fronteira de Vilar Formoso, o que favorece a articulação do transporte multimodal. Carece contudo de algumas infra-estruturas que favoreçam esta ligação entre várias modalidades de transporte. De facto, não existe na região nenhum aeroporto regional com dinamismo, o que contrasta com a forte dinâmica dos aeroportos de baixo custo no contexto europeu. Contudo, a construção da plataforma logística da Guarda e a ligação do porto de Aveiro à linha ferroviária do Norte são infra-estruturas que reforçam a ligação do transporte marítimo a outras modalidades de transportes de mercadorias.

Figura 6.25 – Região Centro de Portugal



Esta região é, em termos gerais, muito industrializada, registando um valor acrescentado bruto relativo ao sector secundário superior à média nacional. A região tinha no ano de 2006 cerca de dois milhões e quatrocentos mil habitantes (INE, 2007a) concentrados em

torno de seis áreas urbanas principais: (1) A região de Aveiro, (2) Coimbra, (3) Viseu, (4) Leiria-Marinha Grande, (5) Guarda, Covilhã, Fundão e Castelo Branco e (6) Caldas da Rainha-Torres Vedras. Por apresentarem características e dinâmicas empresariais distintas, é feita uma caracterização sumária de cada uma delas, com particular destaque para a zona mais próxima do porto, a região de Aveiro.

A região de Aveiro é fortemente industrializada, representando o sector secundário cinquenta e oito por cento do emprego (INE, 2007a). Esta região apresenta quatro áreas geográficas de especialização industrial. Assim, a Norte do distrito o padrão de especialização é maioritariamente formado pela indústria corticeira, produtos metálicos e metalúrgica de base e a produção de componentes automóveis. Depois, numa segunda zona, constituída entre o eixo Ovar Estarreja, encontram-se estabelecidas várias multinacionais (como a Philips, Nestlé, Yazaki Saltano, Toyota-Salvador Caetano, Grupo Bosch, e a Dow Portugal) e a indústria química. É em Estarreja que se encontram zonas indústrias com muito dinamismo e cujas principais empresas são também os melhores clientes do porto de Aveiro. Já uma terceira zona de especialização, dentro da região de Aveiro, inclui Aveiro e Ílhavo, concelhos onde se localizam as infra-estruturas do porto. Esta zona tem uma grande concentração da indústria do cimento e da cerâmica, das borrachas e materiais plásticos, bem como maquinaria e equipamentos. Também a indústria piscatória e de processamento de peixe tem aqui destaque. Por fim a quarta zona dentro da região de Aveiro focaliza-se em Águeda e Anadia. O primeiro destes concelhos regista a maior concentração de indústrias da região Centro e Anadia tem também um grande desenvolvimento da indústria metalomecânica e indústria cerâmica.

Dentro da região de Aveiro merece também referência a sua universidade, que apresenta um grande dinamismo. A sua forte ligação ao meio empresarial, nomeadamente no domínio das telecomunicações e computação, tem permitido a criação de competências e o surgimento de diversas empresas nesta área, onde se destaca a PT Inovação sediada nesta cidade.

O segundo eixo urbano da região centro identificado é dominado pela cidade de Coimbra. Nesta região concentram-se importantes empresas da pasta do papel e do

cartão como o Grupo Portucel Soporcel e a Altri SGPS, clientes do porto de Aveiro. Para além desta indústria, existem também outros produtos minerais não metálicos, artigos de borracha e matérias plásticas e ainda indústrias alimentares.

Já na zona de Viseu destaca-se a indústria transformadora da madeira, estando aí localizadas as instalações da Sonae Indústria, (um dos líderes mundiais na produção de aglomerados de madeira) bem como o material de transporte, com relevo para a unidade de montagem de veículos da Citroen em Mangualde.

Um outro pólo industrial e urbano é constituído pelo eixo Leiria, Marinha Grande. Nesta área tem grande predominância a indústria dos moldes e a vitrocerâmica. Para além destas indústrias, que dominam a actividade, também se destacam os artigos de madeira e a metalurgia de base.

As cidades da Guarda, Covilhã, Fundão e Castelo Branco são os pólos urbanos âncora do interior desta região centro. Para além da área turística, associada à Serra da Estrela, as indústrias do vestuário têxtil e couros, bem como a indústria agro-alimentar, têm aqui alguma predominância.

Por fim, a zona mais a sul da região, constituída pelas cidades de Caldas da Rainha e Torres Vedras, tem uma forte concentração da indústria agro-alimentar, bem como da cerâmica e do vidro.

Para além desta área de influência natural do porto de Aveiro a região espanhola da Castela e Leão, pela sua proximidade⁷, constitui uma área para a qual a APA deseja alargar a influência do porto de Aveiro, sendo frequentemente referida pelos responsáveis da APA entrevistados como o seu *hinterland* alargado.

Segundo apurado junto dos responsáveis da APA, esta região tem uma população de dois milhões quinhentos mil habitantes e é marcada pela indústria agro-alimentar apresentando dentro deste sector uma especialização na componente vitivinícola, nos

⁷ Salamanca, uma das principais cidades desta região, dista apenas trezentos e dez quilómetros de Aveiro, sendo este o porto localizado mais proximamente a esta cidade.

cereais e das oleaginosas como o girassol. A indústria automóvel, com a grande fábrica da Renault localizada em Valladolid, tem também uma grande importância nesta região.

6.4.2.1.1. Contexto

A região centro e em particular os concelhos circundantes a Aveiro apresentam actualmente um tecido económico dinâmico e muito diversificado, o que lhe permite atenuar eventuais situações de crise sectorial. A Universidade de Aveiro é hoje uma referência no domínio tecnológico e ambiental o que, aliado às boas infra-estruturas de transporte da região, a dota de uma capacidade de atracção empresarial muito forte.

De facto, tem sido frequente a instalação de empresas multinacionais nesta região, existindo actualmente novos investimentos previstos. Adicionalmente algumas empresas locais têm vindo a crescer em áreas de actividade com bastante dinamismo, como acontece com a Martifer no seu negócio das energias renováveis. Também os sectores tradicionais da região como a pesca e a indústria cerâmica assistiram a uma modernização. No caso da pesca esta modernização passou sobretudo pela associação à indústria transformadora do peixe, enquanto na cerâmica se apostou no desenvolvimento de novos produtos e mercados. Elizabete Rita confirma esta boa resposta das empresas da região:

“O tecido empresarial do distrito de Aveiro tem demonstrado uma capacidade de resistência muito grande, o que tem contribuído para a consolidação do posicionamento da região no todo nacional. Em termos globais revela-se na região uma forte componente exportadora, bem como uma aposta clara na investigação e desenvolvimento tecnológico, na inovação e na promoção da qualificação dos recursos humanos.” (AP:ER)

Associado a este contexto de grande dinamismo empresarial assiste-se à execução da fase final de um amplo pacote de infra-estruturas com que foi contemplada a região e o porto de Aveiro. Assim, o porto foi conectado à linha do Norte, está em construção um anel rodoviário que o cinto da área urbana e está ligado com a fronteira de Espanha por

auto-estrada. O porto foi dotado de novos equipamentos, tendo-se expandido para novos terminais que o permitiram reforçar a sua competitividade. Este duplo efeito do dinamismo empresarial da região e do aumento da capacidade do porto faz com que a APA se focalize agora na captação de clientes. O Eng.º Ribau Esteves, presidente da Câmara Municipal de Ílhavo, mostra-se muito optimista face ao contexto actual do porto de Aveiro:

“Estamos na fase de partir para a conquista mais massiva de clientes e operadores para rentabilizarmos o investimento monumental que o estado português e a união europeia fizeram no nosso porto. Se eu acho que o porto foi importante até aqui, acho que o porto vai ser muito mais importante daqui para a frente.” (AP:RE)

6.4.2.1.2. Path Dependence

A abertura da barra de Aveiro em 1808 marcou decisivamente o surgimento do Porto de Aveiro na sua localização actual. Esta localização, definida há mais de duzentos anos, condiciona ainda actualmente futuras evoluções do porto pois as características do canal de acesso ao porto limitam o gabarito máximo dos navios a oito metros de calado⁸ e a cento e quarenta metros de comprimento o que impede a atracagem de navios transcontinentais. O Eng.º Jorge Rua fala desta limitação:

“Nós aqui temos um limite para a entrada na barra, o canal tem trezentos metros é um limite físico, está fixo, são os limites que temos.” (AP:JR)

Esta limitação impede que o porto de Aveiro possa concorrer directamente com os outros portos nacionais nas mercadorias que chegam neste tipo de navios. Faz também com que as mercadorias expedidas através do porto tenham como destino principal a Europa e o Norte de África, pois a rentabilidade do transporte para destinos mais longínquos está associada a navios de maior dimensão que não conseguem aceder ao porto de Aveiro.

⁸ O calado de um navio é a designação dada à profundidade a que se encontra o ponto mais baixo da embarcação, mede-se verticalmente a partir de um ponto na superfície externa da mesma.

Se na sua génese o porto surgiu motivado pela actividade piscatória e permitiu que se desenvolvesse toda uma actividade e indústria pesqueira indissociável a esta região, foi, durante o seu processo de crescimento, adaptando-se à mudança do meio industrial envolvente. Assim, o terminal Sul do porto surgiu para dar resposta à Portucel de Cacia que exporta toda a sua pasta de papel pelo porto de Aveiro. Já o terminal de graneis líquidos surgiu para dar resposta às solicitações do complexo industrial de Estarreja. Deste modo o porto foi-se progressivamente especializando em carga fraccionada em detrimento de carga contentorizada. Actualmente esta opção condiciona o acesso ao porto de outras empresas que movimentam mercadorias em contentores.

6.4.2.1.3. Contingência

A actual configuração da gestão do porto de Aveiro, consubstanciada na APA, foi instituída em 1998 com a reconversão da então Junta Autónoma do Porto de Aveiro (JAPA). Foi também nesta altura que o porto foi classificado como porto nacional. Com a alteração da forma de gestão do porto foram atribuídas à APA novas competências e uma maior autonomia, o que permitiu a esta sociedade anónima definir a sua estratégia de desenvolvimento com um poder reforçado. Como referido anteriormente, esta estratégia de desenvolvimento baseou-se no desenvolvimento de infra-estruturas que permitissem a melhoria no acesso ao porto e no grande enfoque comercial face aos clientes finais. Ribau Esteves confirma a evolução verificado no porto a este nível:

“Quem conheceu o porto de Aveiro há dez anos e o conhece hoje é uma coisa completamente diferente, o crescimento infra-estrutural num porto é fundamental para que ele possa ganhar massa crítica, e isso aconteceu no porto de Aveiro.” (AP:RE)

A APA adoptou para com as instituições representantes da comunidade envolvente ao porto um posicionamento diferenciado, face ao que anteriormente acontecia com a JAPA. De facto, a abordagem mais comercial e próxima do cliente final seguida pela APA estendeu-se ao meio envolvente e em particular à Câmara Municipal de Ílhavo que, como refere o actual presidente, estava até então relacionalmente muito distante da JAPA:

“A APA, no tempo em que era JAPA, teve uma relação muito difícil com a comunidade, porque foram comprados terrenos às pessoas a preços inadmissíveis. (...) Depois de várias discussões tomámos a decisão de que estas duas entidades (Câmara Municipal de Ílhavo e APA) têm uma importância muito grande para o desenvolvimento do município e da região, para a qualidade de vida de uma série de gente. (...) E portanto virou-se uma página que tinha muito mais de negativo do que de positivo.” (AP:RE)

Com esta nova atitude e filosofia de gestão da entidade gestora do porto tornou-se possível a concretização de parcerias que nunca tinham ocorrido até então.

A crise internacional surgida no final do ano de 2008 fez com que, devido à escassez de liquidez e à incerteza associada ao mercado, o abastecimento de matérias-primas por parte de alguns clientes nacionais fosse feito em quantidades menores do que era usual até então. Devido a isso o volume de mercadorias do porto de Aveiro com clientes como a Acembex, que se dedica à importação de cereais, mais do que triplicou no primeiro semestre do ano de 2009 relativamente ao mesmo período do ano anterior. Luís Vasconcelos, CEO da Acembex, explica esta mudança:

“Vivemos numa fase muito conturbada da nossa economia em que ninguém tem a noção dos consumos históricos. O que era verdade no ano passado hoje não acontece. Ninguém tem a noção dos preços. Os preços das matérias-primas com que nós trabalhamos estão com uma volatilidade inacreditável. O dinheiro é cada vez mais escasso. Como é que o mercado se adaptou? Em vez de fazer barcos grandes de cinquenta mil toneladas para Lisboa que dão para consumos de três meses e depois fazermos a distribuição por rodovia, começamos a fazer mais barcos pequenos para Aveiro. Assim estamos menos expostos.” (AP:LV)

6.4.2.1.4. Capacidade de Absorção

A - Capacidade Relacional

Os principais clientes finais do porto de Aveiro são grandes empresas com procedimentos de gestão que privilegiam os relacionamentos. Estas empresas vêm no porto um aliado ao serviço da sua competitividade, procurando fomentar relacionamentos contínuos com a administração do porto como é dado a entender por Luís Marques:

“Os nossos clientes têm bastante abertura. Nós falamos com eles sobre estratégia, sobre o que está a acontecer no mercado, sobre as suas preocupações. Existem empresas que têm rotinas próprias e nos procuram para falarem connosco de três em três meses.” (AP:LV)

Estes principais clientes estão informados sobre o modelo de negócio do porto e têm a capacidade de se pronunciar com pertinência sobre a estratégia desta infraestrutura o que, conforme se retira do relato do dr. Luís Marques, permite um relacionamento intenso e mutuamente enriquecedor:

“Quando foi da elaboração do plano estratégico de 2006 nós adoptamos uma metodologia de reunirmos com todos eles, com os principais stakeholders e a qualidade das reuniões foi uma coisa impressionante. Tinham um diagnóstico muito bem feito, a cabeça muito bem arrumada acerca daquilo que eram os factores críticos de sucesso para o porto. Tivemos um nível de comunicação muito bom.” (AP:LV)

B - Práticas Organizacionais e de Recursos Humanos

Os clientes do porto têm vindo a desenvolver áreas funcionais de logística. O desenvolvimento desta nova componente organizacional tem permitido que a comunicação com a APA seja facilitada e exista uma maior proximidade no relacionamento com esta organização. Permite também que as empresas em interacção com a APA conseguiram construir soluções logísticas autonomamente, tornando o papel

dos operadores logísticos menos relevante para a formação do pacote final do transporte. O cliente final consegue também, deste modo, assumir um maior destaque na influência da actividade do porto. Luis Marques dá conta da importância crescente atribuída à logística por parte dos principais clientes do porto:

“Há uma preocupação dos clientes com esta questão da logística. Há quinze, vinte anos para cá os nossos clientes passaram a ter áreas de logística. Direcções de logística. A logística passou a ser um factor muito importante para eles e essas áreas falam a mesma linguagem que nós. Querem ter as melhores soluções a custos cada vez mais baixos e nós comunicamos facilmente com eles.” (AP:LM)

Gonçalo Viera, director de logística da portucel, confirma a importância que esta componente tem vindo a assumir dentro do grupo:

“Toda a gestão do processo logístico é feita por nós. Esta é uma componente demasiado importante para ser cedida a terceiros. Hoje em dia, a logística é um vector estratégico dentro do grupo. Tentamos otimizar ao máximo os nossos espaços e os processos.” (AP:GV)

Também Elizabete Rita reconhece nas empresas da região a capacidade para considerarem o porto de Aveiro e o transporte marítimo como uma alternativa válida ao transporte de mercadorias:

“Os empresários da região têm já uma noção concreta da necessidade de explorarem novos mercados, para além dos comunitários, e reconhecem já nos portos uma alternativa a ser estudada para colocarem os seus produtos nesses mercados.” (AP:ER)

No relacionamento com a APA, os interlocutores das grandes empresas clientes do porto são geralmente os quadros de topo da organização empresarial, o que facilita

a comunicação e demonstra o interesse com que é tratado este relacionamento. Luis Marques dá conta deste relacionamento:

“Quando falamos com a Martifer, com a Portucel, com a Sonae estamos a falar com directores, com administradores, pessoas que estão bem informadas, têm uma visão clara da estratégia das suas empresas, conseguem identificar as mais-valias que tem o porto de Aveiro, e portanto nós conseguimos ter aí um bom nível comunicacional.” (AP:LM)

Contudo, as empresas de menor dimensão externalizam ainda a componente logística. Como refere Luís Marques:

“Uma empresa que movimenta aqui mil toneladas nem sabe que está a movimentar no porto de Aveiro. Ela faz outsourcing dessa logística a uma terceira entidade e são eles que tratam de tudo.” (AP:LM)

Existem assim duas realidades distintas. Se por um lado os grandes clientes se especializam em questões logísticas, procurando ter um papel activo e influenciador da actividade da APA, integrando-se com as infra-estruturas do porto de forma a retirarem daí vantagens competitivas, as empresas mais pequenas confiam ainda as suas soluções a terceiros, nomeadamente operadores logísticos. Esta situação pode vir a ser alterada devido a formações na área da logística que têm vindo a surgir, estimuladas por parceiras entre a APA e instituições de ensino superior locais.

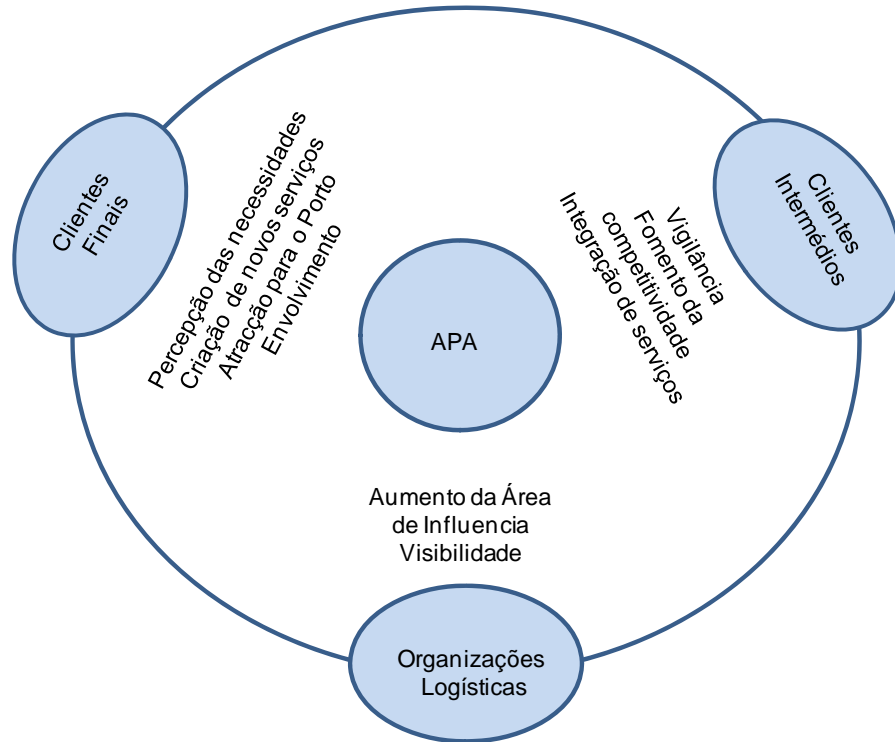
6.4.2.1.5. Configuração dos Relacionamentos

A partir de uma dotação física de infra-estruturas adaptada à realidade existente, a APA surge como um articulador de relacionamentos dos vários actores que directa ou indirectamente usufruem e tiram partido dessas infra-estruturas (Figura 6.26).

A missão proposta pelo porto de Aveiro de facultar o acesso competitivo de mercadorias aos diversos tipos de mercados, promovendo deste modo o

desenvolvimento económico da região, exige uma proximidade relacional face às empresas que usufruem dos seus serviços.

Figura 6.26 – A APA como Articulador de Relacionamentos



Uma das prioridades da APA é desenvolver as competências e infra-estruturas do porto de uma maneira coincidente com as necessidades decorrentes das empresas do seu *hinterland*. Este encontro de interesses só é possível porque a APA privilegia contactos intensos e regulares com os clientes finais. Como expõe Luis Marques:

“Nós temos contactos diários, vamos procurando informações, normalmente das conversas resulta muita boa informação.” (AP:LM)

Luís Vasconcelos, CEO da Acembex, atesta a proximidade que existe no relacionamento da empresa que dirige com a APA:

“Desenvolvemos institucionalmente uma certa intimidade. Os nossos problemas e os nossos desafios são compartilhados com a APA e vice-versa.”

Temos estado envolvidos conjuntamente em vários projectos. O porto de Aveiro sempre respondeu às nossas necessidades.” (AP:LV)

Este encontro de interesses implica um grande comprometimento, confiança e transparência nos planos estratégicos das empresas pois, como refere o Eng.º Jorge Rua:

“O porto existe para servir uma região e funciona por antecipação. As obras portuárias não são projectadas para começar no ano a seguir. Temos de projectar a longo prazo.” (AP:JR)

A intensidade é também uma característica que marca o relacionamento com as empresas prestadoras de serviços no porto. Para além de desenvolver infra-estruturas especializadas na actividade das empresas da região é necessário que o porto continue a criar valor na prestação dos serviços das empresas que nele operam. Tendo em vista este objectivo, a APA mantém uma relação de muita proximidade e vigilância com estas empresas. A sua posição de domínio faz com que a APA se envolva directamente procurando através de vários mecanismos, como seja a regulamentação ou o benchmarking, tornar estas empresas mais competitivas. Ricardo Paulo apresenta um exemplo do envolvimento directo da APA na melhoria dos serviços das empresas que operam no porto:

“Há um projecto a nível nacional que nós chamamos JUP que é a janela única portuária (...). Decidimos criar uma infra-estrutura informática onde se aglutina tudo o que é burocrático e que passa a ser feito informaticamente, todos os despachos da alfândega, capitania, tudo o que movimenta o navio passa a ser feito informaticamente. Isso foi uma aposta dos portos e a formação nesse sistema são os portos que dão. Este é um exemplo como nós ajudamos a modernizar e a melhorar os serviços do porto através de quem presta serviços aqui. Procuramos ser nós o motor dessa melhoria.” (AP:RP)

A APA tenta também associar-se a várias organizações logísticas fora do porto como seja a rede Cylog, a Câmara de Salamanca, a plataforma logística da Guarda para, deste modo, conseguir expandir a sua área de influência, tornando-se o porto mais atractivo e

a sua competitividade, alargada a uma zona mais ampla. O relacionamento da APA é aqui baseado no interesse comum, pois se a APA consegue tornar o seu porto mais atractivo numa área maior, as empresas destas regiões ganham também mais soluções logísticas.

A APA desenvolve relacionamentos fora da sua zona de influência para tentar prestar também mais oportunidades de expansão aos seus clientes finais. Estes relacionamentos envolvem a proximidade relacional com outros portos e a integração de interesses com operadores logísticos globais. Na maior parte dos casos os interesses dos operadores são coincidentes com os da APA, desenvolvendo-se por isso frequentemente, como dá conta Luis Marques, esforços conjuntos para conquistar novos clientes:

“Quando os interesses são coincidentes, que é o que acontece na maior parte das vezes, porque os operadores também estão a tentar conquistar aquele cliente ou porque é um cliente actual e quer melhorar o serviço, são feitas acções conjuntas.” (AP:LM)

6.4.2.2. Noutras Regiões

Enquanto entidade que administra uma infra-estrutura de interligação entre vários pontos em que se movimenta mercadoria, a APA tem necessariamente contactos em outras regiões que não a localização física do seu porto. Assim, para além de procurar ter um forte relacionamento com as plataformas logísticas do seu *hinterland*, do qual depende, a APA desenvolve também relacionamentos estreitos com os principais portos e actores associados de onde procedem, ou para os quais se dirigem, as mercadorias dos seus clientes finais, ou seja o seu *foreland*⁹. Para a movimentação logística ser eficaz é necessário que existam soluções integradas desde a partida da mercadoria do cliente até à chegada ao destino, o que obriga que nos países para os quais é expedida existam também parceiros a operar em conectividade com a APA de maneira a permitirem uma ligação eficaz. Deste modo, a APA procura estar integrada em redes internacionais de portos que, para além de permitirem integrar soluções, são indispensáveis para a

⁹ O foreland de um porto é constituído por um conjunto de outros portos com os quais se organizam intercâmbios regulares, seja o transporte de passageiros ou de mercadorias.

realização de candidaturas a fundos comunitários. O projecto PROPOSSE, que está a ser dinamizado em Portugal em parceria com a AIDA, contando igualmente com a colaboração de Portos e Associações Empresariais de Espanha, França, Inglaterra e Irlanda, é um exemplo desta integração. Este projecto, liderado pelo Porto de Gijón, tem como principal objectivo promover o transporte marítimo de curta distância.

A captação de clientes finais é também feita nos países de emissão de mercadorias para o porto através do estabelecimento de relacionamentos com esses clientes. Para esta captação a APA marca presença em feiras logísticas, às quais se faz acompanhar de alguns dos seus clientes representativos como prova de satisfação para com os serviços do porto.

6.4.2.3. Interacção entre Regiões

A competitividade do porto depende muito daquilo que é o dinamismo do *hinterland* e das ligações que conseguir fazer às várias plataformas e meios de comunicação deste espaço. Assim, a criação de plataformas logísticas em outras regiões, como em Salamanca, podem vir reforçar a competitividade do porto. Também a alteração da performance em outros portos têm reflexo no porto de Aveiro. Actualmente os portos de Leixões e Lisboa têm problemas devido à falta de espaço, dificuldades de expansão e congestionamento dos acessos rodoviários, o que torna a oferta do porto de Aveiro mais competitiva. Por outro lado, o surgimento de infra-estruturas que melhorem a competitividade de outros portos concorrentes pode diminuir a competitividade do porto de Aveiro.

A performance do porto, para além do dinamismo do seu *hinterland* e da resposta mais ou menos competitiva que oferece às empresas que aí operam, depende também em forte medida dos perfis do comércio e dos sistemas de produção mundial (Figura 6.27). Como refere Luis Marques:

“O tráfego dos portos, tirando os últimos anos, tem andado com um crescimento de dez por cento e o crescimento do comércio mundial também anda por esses valores. Há uma correlação muito grande.” (AP:LM)

Após o ano de 2002 verificou-se um fenómeno que ficou conhecido pelo “efeito China” em que se assistiu a um crescimento económico significativo, com este país a assumir uma preponderância no comércio mundial. A principal via de chegada das mercadorias exportadas pela China para a Europa e para os Estados Unidos é o transporte marítimo, pelo que os portos e todas as empresas associadas a esta tipologia de transporte saíram beneficiadas. Também a frota de navios sofreu uma alteração surgindo navios com uma maior capacidade de forma a maximizarem o transporte.

Figura 6.27 – A Dependência do Porto de Aveiro face a Diversos Factores Externos



Apesar de o porto de Aveiro não ter calado suficiente para captar navios transcontinentais, este efeito não deixou de ser positivo, como explica Ricardo Paulo:

“Não recebemos directamente navios da China ou que têm origem no Pacífico, recebemos sim os navios mais pequenos que alimentam ou são alimentados por esses navios. Esses navios grandes vêm essencialmente para os grandes portos da Europa como Roterdão, Barcelona e Antuérpia e aí desfazem toda a carga que trazem e dividem-na por navios mais pequenos, e esses navios mais pequenos é que depois vêm cá ao porto de Aveiro.” (AP:LM)

Esta tendência global para o aumento da capacidade dos navios levou a que o porto de Aveiro investisse na melhoria das infra-estruturas para conseguir acolher navios de duzentos metros de comprimento.

O sistema produtivo mundial, como dá conta Luis Marques, é cada vez mais especializado e motiva uma maior movimentação de mercadoria com efeitos muito positivos na globalidade dos portos marítimos:

“O que acontecia há quinze ou vinte anos era uma matéria-prima que era levada para um local e produzida e depois o produto saía. Hoje em dia a mesma matéria pode ir a vários sítios como produto em vias de fabrico para levar vários tratamentos. Pode dar a volta ao mundo e em cada volta que dá pode passar num porto. Para nós é bom que isso aconteça porque acelera o crescimento dos portos.” (AP:LM)

A pressão dos preços registada nos combustíveis e congestionamento das grandes vias rodoviárias europeias motivam o reforço do transporte marítimo e a mudança de perfis de transportes por parte dos operadores logísticos globais. Por outro lado, a crescente concentração destes operadores, favorecida por uma grande sinergia associada à quantidade que existe neste negócio, pode levar a uma eventual concentração de tráfego noutros portos onde estes grandes operadores já possuam concessões prejudicando assim o porto de Aveiro.

6.4.3. Estrutura e Dinâmica do Território

6.4.3.1. Alargamento de Horizontes e Mudança de Teorias

A existência do porto de Aveiro juntamente com a actuação da APA conseguiu fazer despertar nas empresas da região uma sensibilidade acrescida face ao transporte marítimo. Se esta sensibilidade já existia nos grandes grupos empresariais que exportavam ou importavam grande volume de mercadorias, não era a regra nos actores empresariais mais pequenos, existindo a este nível um trabalho de sensibilização por parte da APA, cujo processo é explicado por Luis Marques:

“Alguns clientes não sabem as vantagens que tem o transporte marítimo. O transporte marítimo não está muito divulgado. (...) Muitas vezes nós vamos aos clientes, informamo-los que o custo do transporte marítimo para determinadas distâncias é muito mais competitivo do que o transporte rodoviário, eles não sabem isso e começa a despertar o interesse por este transporte.” (AP:LM)

Elizabete Rita confirma esta atitude da APA:

“O Porto de Aveiro tem demonstrado um dinamismo incontestável participando em vários projectos com vista à promoção do transporte marítimo, abrindo as suas portas à comunidade envolvente e dando a conhecer os seus serviços e a mais-valia em se optar pelo transporte marítimo, em substituição, ou em coordenação com outros modos de transporte.” (AP:ER)

A presença desta infra-estrutura é também, progressivamente, mais aproveitada pelas Câmaras Municipais que estão agora mais conscientes das vantagens de integrar as suas zonas industriais com os serviços oferecidos pelo porto e ganhando com isso maior atractividade na captação de empresas face a outras regiões.

“Os municípios estão muito mais atentos a essas questões da logística e dos portos e portanto no seu planeamento regional têm isso em consideração. Têm em consideração quando projectam as suas zonas industriais, quando autorizam determinado tipo de indústria que se relacionam com o porto e têm a ganhar com o porto.” (AP:LM)

A APA tem uma estratégia de reforço da sua notoriedade em toda a sociedade civil da região de maneira a sensibilizar e aproximar a comunidade desta infra-estrutura. Surgem frequentemente iniciativas como os “Mini-Repórteres do Porto de Aveiro” (em que jovens das escolas da região são convidados a realizar reportagens fotográficas

sobre o porto) direccionadas para os mais jovens e que têm como propósito dar a conhecer o porto e as actividades que aí se desenvolvem.

O porto passou a ser percepcionado como uma estrutura familiar, próxima e ao serviço dos interesses da comunidade envolvendo afastando-se da imagem de estrutura fria e ausente que o caracterizava há algumas décadas.

6.4.3.2. Novas Ligações e Combinação de Recursos

Por iniciativa da APA surgem várias ligações entre empresas e infra-estruturas que conseguem gerar vantagens competitivas às empresas do *hinterland* do porto, no que diz respeito à eficiência do transporte. Devido à acção do porto foi possível ligar esta infra-estrutura por via ferroviária e criar uma plataforma logística em Cacia, gerida pela APA, que permite conexões privilegiadas das empresas localizadas nesta região com o porto de Aveiro.

A administração do porto coloca à disposição das empresas da região espaços no interior do porto o que, como dá conta Ricardo Paulo, lhes permite ter acesso a recursos logísticos de excelência:

“Procuramos captar empresas para se fixarem dentro dos nossos espaços e com isso dar-lhes uma mais-valia logística que pode ser muito importante na comercialização dos seus produtos.” (AP:RP)

Por outro lado, a tentativa de aumento contínuo de competitividade do porto de Aveiro passa, entre outras medidas, pela integração de recursos entre várias empresas prestadoras de serviços na cadeia logística, com vista à melhoria da oferta global. Graças a esta acção surgiram novas rotas com destino a novos portos, o que exigiu a interligação a vários actores no novo destino das mercadorias.

A capacidade de investimento e de actuação da APA está actualmente interligada com os objectivos de desenvolvimento e melhoria da qualidade de vida pretendidos pela Câmara Municipal. Este encontro de interesses faz também com que estas duas

organizações interliguem os seus recursos com vista à obtenção de obras que servem as pretensões das duas partes. Ribau Esteves dá conta desta proximidade:

“Há actualmente um claro encontro de recursos entre a Câmara e a APA. Vamos à conquista de projectos conjuntamente. Se fosse só com os recursos da Câmara ou da APA não fazíamos nada. Fazemos lobby conjugado pelos fundos comunitários e orçamentos do estado, para que possamos materializar fisicamente um conjunto de objectivos.” (AP:RE)

A recuperação do jardim Oudinot, que constitui o maior parque da Ria de Aveiro, resultante de um acordo financeiro entre a APA e a Câmara Municipal de Ílhavo, é um exemplo deste posicionamento.

Também a regata dos grandes veleiros, promovida pela *Sail Training International* (STI), que aconteceu em 2008 em Ílhavo, só foi possível graças ao encontro de recursos e acção conjugada entre a APA e a Câmara. Ribau Esteves explica a importância que este evento teve para o turismo da região:

“Por força da nossa organização, em parceria com a APA, e das condições do nosso porto estamos no mercado dos grandes veleiros que é altamente multiplicador, que tem uma visibilidade monumental. Nós trouxemos em quatro dias trezentas e cinquenta mil pessoas a visitar o nosso porto.” (AP:RE)

6.4.3.3. Surgimento e Valorização de Actividades

A existência de uma infra-estrutura como o porto de Aveiro é uma condição necessária (mas não suficiente) para a instalação e desenvolvimento de várias unidades industriais que dependem da importação ou exportação de quantidades significativas de matérias-primas ou produtos acabados. Luis Marques exemplifica a importância do porto para a localização de várias unidades industriais na região:

“Temos aqui grandes indústrias que na sua decisão de virem para Aveiro, a existência de um porto, foi um dos factores necessários. Se não existisse um porto não teriam vindo. O pólo petroquímico de Estarreja precisa de um porto perto porque é por aí que recebe as suas matérias-primas; a Portucel precisa de um porto perto porque é por aí que exporta.” (AP:LM)

António José Azevedo, responsável da Trana, uma empresa de Agentes de Navegação, confirma a importância do Porto na captação de actividade industrial:

“Houve aqui a instalação de algumas empresas novas porque o porto lhes proporcionou trazer para cá actividades. Na energia eólica já há muito tempo que existe importação para se fazer a montagem, e isso faz-se por aqui. Há várias coisas que se descarregavam em Leixões e que estão a ser descarregadas por aqui por causa dos silos. O granulado de madeira é transportado exclusivamente por aqui. O porto adaptou-se a isso.” (AP:AA)

Elizabete Rita dá conta da utilização da existência porto de Aveiro por parte da AIDA como um argumento significativo para a captação de empresas para a região:

“O Porto de Aveiro assume-se como uma infra-estrutura importante para a região e para a captação de empresas, pelo que tem sido amplamente divulgado pela AIDA aquando do pedido de informações por parte de investidores que pretendem implementar negócios nesta região.” (AP:ER)

Ricardo Paulo expõe um exemplo elucidativo da importância do porto para a fixação de empresas: a visita dos responsáveis da Nissan ao porto de Aveiro. Esta região está na *short list* da multinacional da indústria automóvel para a instalação de uma fábrica de baterias, entre outros motivos pelo facto de ter um porto:

“Eles (Nissan) visitaram-nos, estiveram aqui, viram as nossas infra-estruturas e um dos principais factores para a escolha da nova fábrica é estar perto de

um porto marítimo porque isso dá uma amplitude de soluções logísticas que não teriam estando mais longe.” (AP:RP)

Para além do reforço da vantagem competitiva da região, desenvolveram-se nas imediações do porto várias empresas relacionadas com o serviço directo aos navios, como sejam abastecimentos de alimentos e combustíveis, reparações navais, agentes de navegação, tendo o crescimento do porto prestado uma nova dinâmica ao estaleiro existente a Navalria recentemente adquirida pela Martifer.

A APA está também a criar condições para conseguir atrair a Aveiro mais navios de cruzeiros, o que permite desenvolver a actividade dos operadores e serviços turísticos.

6.4.3.4. Criação de Competências

A presença do porto e a acção da APA permitiu que o Centro Ibérico de Excelência Marítima, que tem como objectivo criar conhecimentos e divulgar as vantagens do transporte marítimo e da intermodalidade, ficasse sediado em Aveiro. Assim, prevê-se que venham a surgir cursos superiores relacionados com a Gestão Portuária, Direito Marítimo, entre outros.

A APA assinou também um protocolo de cooperação com a Universidade de Aveiro para promover o intercâmbio de ideias e conhecimentos em áreas relacionadas com os aspectos económicos do sector portuário.

É frequente o surgimento de alguns cursos técnicos promovidos entre a APA e instituições de ensino superior como a Universidade de Aveiro e o Instituto Superior de Ciências da Informação e da Administração, de Aveiro. O curso técnico de dragagens e o curso de formação Avançada de Pós-Graduação em Logística e Gestão Portuária são algumas das iniciativas levadas a cabo resultantes destas parcerias.

No âmbito da promoção e criação de conhecimento, a APA instituiu um prémio anual de cinco mil euros para a melhor tese de Doutoramento na área dos portos na Universidade de Aveiro.

6.4.4. Impacto da Estrutura e Dinâmica Regional na Empresa Focal

6.4.4.1. Mudança na Teoria, Posição e Estratégia

As características do *hinterland* do porto de Aveiro, e em particular a sua região mais próxima, provocam efeitos muito significativos na estratégia de desenvolvimento do porto. Estas características conseguem influenciar toda a especialização das infra-estruturas do porto, tendo uma predominância decisiva para a actuação estratégica da APA. Marta Alves dá conta da influência das dinâmicas regionais no plano de desenvolvimento estratégico do porto de Aveiro:

“Quando fizemos o plano estratégico fizemos um diagnóstico sectorial, um enquadramento territorial para perceber as oportunidades e ameaças e as tendências da região.” (AP:MA)

A APA tenta antecipar a evolução e alteração de dinâmicas territoriais e perfis industriais por forma a reflectir essa mudança na sua actuação. Como refere Luis Marques:

“Os portos não são nem mais nem menos que reflexos da economia, mas nós, se estamos à espera que a economia saia no diário económico, somos ultrapassados.” (AP:LM)

Uma das evidências mais fortes desta influência e de alterações na estratégia do porto, decorrentes da dinâmica regional, resulta do complexo petroquímico de Estarreja. Este complexo está a terminar uma fase de ampliação produtiva que vai duplicar a sua capacidade de produção, motivando assim o crescimento do terminal de graneis líquidos do porto de Aveiro.

O Eng.º Jorge Rua fala também do surgimento do terminal de graneis sólidos, motivado pela perspectiva de aumento do tráfego de produtos alimentares:

“O porto, até há pouco tempo, não tinha terminal de graneis sólidos, tínhamos um multiusos e chegava bem. Mas agora perspectiva-se um maior movimento de graneis sólidos das empresas do hinterland, nomeadamente a parte alimentar, o que exige um terminal dedicado, porque o navio não quer estar aqui três dias para descarregar.” (AP:JR)

Por outro lado, o facto de a região centro não ter qualquer tipo de abastecimento directo de combustíveis criou a oportunidade de crescer estrategicamente nesta área. Luis Marques dá conta desta aposta resultante dos condicionalismos territoriais:

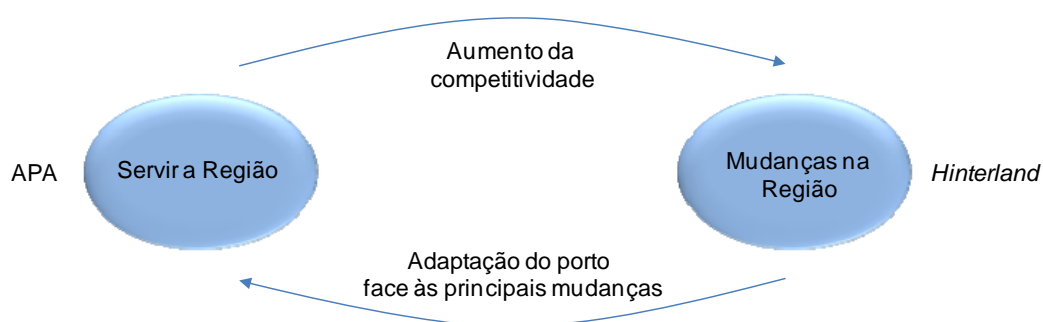
“A região não tinha qualquer tipo de abastecimento directo de combustíveis, era tudo abastecido pelo Porto ou por Sines. Nós detectamos isso como um gap da região e procuramos também, aquando do plano de expansão de graneis líquidos, criar uma zona para combustíveis. Neste momento temos aí a BP e a Prio. Temos de estar atentos ao nosso contexto, ao nosso ambiente externo e ir-nos posicionando em função das oportunidades que esse ambiente nos proporciona.” (AP:LM)

A contínua prospecção das necessidades da envolvente empresarial motiva o surgimento e evolução das infra-estruturas do porto, o que facilita posteriormente a sua captação (Figura 6.28). Ricardo Paulo descreve um destes casos:

“Vamos agora adquirir uma rampa Ro-Ro, que é utilizada para a mercadoria que não necessita de equipamento móvel para carregar e descarregar, como sejam carros. Houve clientes finais que nos disseram que estariam interessados em fazer essa movimentação, mas nós não tínhamos essa rampa e vamo-la adquirir.” (AP:RP)

A chegada da linha férrea ao porto de Aveiro, bem como as ligações rodoviárias com Espanha, fazem também com que a aposta no transporte multimodal e a exploração do hinterland alargado do porto seja hoje uma das opções de desenvolvimento estratégico traçadas pela APA.

Figura 6.28 – A Influência da Região na Estratégia da APA



6.4.4.2. Efeitos na Rede de Relacionamentos

A competitividade do porto de Aveiro passa muito pelo valor que consiga acrescentar às empresas localizadas em torno da sua área de influência territorial, que é necessariamente circunscrita. Esta zona de influência do porto condiciona claramente os seus relacionamentos, sendo estes mais intensos com as empresas às quais o porto, em virtude do seu posicionamento e especialização, consegue oferecer maiores vantagens competitivas.

A própria especialização do porto, nas áreas de actividade industrial predominantes do seu *hinterland*, coloca-o numa posição menos vantajosa face ao eventual surgimento de outras actividades empresariais de relevo que exijam estruturas portuárias diferenciadas.

A limitação territorial do *hinterland* do porto faz com que a tentativa de aproveitamento do mercado seja maximizada, pois não existem áreas geográficas alternativas para as quais a influência do porto possa ser alargada de maneira a originar novos clientes finais. Para isso, e como descreve Marta Alves:

“Tem havido um esforço grande do porto no sentido de aumentar a sua notoriedade e visibilidade junto do tecido económico de forma a que as empresas tenham um conhecimento mais detalhado da oportunidade que pode ser utilizar o porto de Aveiro.” (AP:MA)

A APA participa em muitas redes locais de maneira a potenciar o relacionamento com as empresas locais e a detectar mais facilmente novas oportunidades. Luis Marques refere que neste contexto:

“Há uma interligação forte.” (AP:LM)

O forte relacionamento mantido com os clientes finais do porto, de modo a garantir um ajustamento à evolução das suas necessidades, obriga a que surjam novos relacionamentos com outras empresas no foreland do porto de maneira a permitir a movimentação competitiva para os países de destino/origem dos clientes finais do porto. Ricardo Paulo descreve este processo:

“Nós estamos a tentar desenvolver novas linhas regulares de carga e estamos a escolher o mercado de Marrocos porque foram os clientes finais que nos disseram que, para além de já terem tráfego para lá, Marrocos é um mercado que está a crescer e a fluir positivamente e então nós escolhemos Marrocos porque os nossos cliente finais nos disseram que Marrocos era um mercado para o qual eles estão virados e como tal seria importante nós prestarmos serviços.” (AP:RP)

6.4.5. Conclusão

A APA é uma empresa que tem na sua missão o propósito de desenvolver a região onde está inserida. Este desenvolvimento deverá ocorrer pelo acesso competitivo de mercadorias através do porto de Aveiro. Para a prossecução deste objectivo a empresa necessita de se articular com vários intervenientes. De facto, o serviço global do porto depende da conjugação de diversas actividades prestadas por um grande número de actores presentes nas suas imediações. Assim, uma grande parte da actuação da APA é orientada para a articulação dos serviços prestados por estes actores. Apesar de ter uma forte influência sobre a actividade destas empresas, existem áreas de actuação muito importantes para a competitividade do porto, como é o caso da legislação laboral que

escapam às competências da APA. Estas áreas dependem da legislação nacional e dos poderes adquiridos no passado, colocando em causa a competitividade do porto.

A missão da APA exige também um grande conhecimento das necessidades e estratégias das empresas da região de forma a adaptar a evolução do porto às suas características. Existe por isso um relacionamento muito próximo entre a APA e os principais clientes finais do porto, sendo estas empresas chamadas a pronunciar-se sobre o seu plano estratégico.

A APA tem vindo a ultrapassar a mera gestão de uma infra-estrutura portuária procurando envolver-se com a comunidade e instituições locais de forma a facilitar o desenvolvimento de várias actividades que permitam a melhoria do seu bem-estar. O porto de Aveiro criou uma grande afinidade com a população local que não se verificava antes de ser administrado por esta sociedade anónima. Dentro desta orientação foi promovida uma interligação com as instituições locais de ensino superior, o que estimulou a criação de conhecimento na área logística e ambiental. Os recursos da APA foram também interligados com os de outros organismos públicos, surgindo desta conjugação novos projectos urbanos e turísticos. Graças à existência desta infra-estrutura a região ganhou uma maior capacidade para atrair empresas que têm no transporte marítimo um forte factor de competitividade.

As características das empresas da região condicionaram claramente a estrutura de actividade do porto que se especializou nas mercadorias a granel providas da indústria petroquímica, metalúrgica e alimentar. Foram construídos terminais especializados nestas mercadorias e toda a estratégia do porto é orientada para estas áreas de actividade. As limitações físicas decorrentes da barra de Aveiro colocam também uma restrição na dimensão dos navios que podem atracar no porto, o que faz com que o porto se direcione para navios de média dimensão que têm geralmente destinos ou origens menos longínquas.

Por outro lado, e ao contrário do que acontece com a generalidade das empresas, os clientes finais do porto estão necessariamente localizados no seu *hinterland*. Nesta

actividade, a distância física é bastante relevante não conseguindo o porto ser atractivo para além da sua área de influência. Deste modo, a localização física do porto condiciona decisivamente os relacionamentos da APA com os clientes finais, estando estes claramente concentrados na área geográfica mais próxima do porto.

Existe uma visível influência recíproca entre a APA e o tecido industrial da região. Se por um lado a APA é condicionada pela estrutura de actividade das empresas locais, a competitividade e serviços colocados à disposição pelo porto têm a capacidade de influenciar as vantagens competitivas relacionadas com o transporte destas empresas. Esta influência tornou-se maior com a abertura e aproximação da APA à sociedade, que se reflectiu numa clara percepção das necessidades do meio envolvente e da vantagem de interacção de recursos entre várias organizações.

6.5. Caso Coren

6.5.1. A Empresa Focal

A Coren é uma cooperativa agro-alimentar localizada em Orense, mas com centros de produção em toda a Galiza que actualmente, e após cinquenta anos de história, é a líder no seu ramo de actividade em Espanha, com uma facturação superior a mil milhões de euros. Este valor faz com que a Coren seja responsável por metade da riqueza agrária gerada na Galiza. Das suas vinte e duas unidades produtivas localizadas na região galega saem vinte por cento da produção espanhola de frangos, quarenta por cento da vitela de denominação de origem Galega e doze por cento da produção de porcos.

Esta cooperativa, que actualmente é um verdadeiro colosso agro-alimentar, surgiu em 1959 por iniciativa de Eulogio Gómez Franqueira, que inicialmente conseguiu juntar vinte famílias em torno de um projecto comum. A esta primeira mobilização familiar juntou-se a tecnologia da empresa norte americana Swift que forneceu ovos tratados geneticamente, conseguindo desta forma fazer diminuir drasticamente a grande mortalidade que os frangos habitualmente apresentavam neste período. Estavam criadas as condições para o surgimento da UTECO (União Territorial de Cooperativas), que começou a sua actividade com explorações que totalizavam cinco mil frangos.

A designação UTECO prevaleceu até 1980, data em que a empresa assumiu a sua designação actual. Se até 1986 a actuação da Coren era de base provincial, após a entrada da Espanha na União Europeia a sua actividade estendeu-se a toda a Galiza e posteriormente a toda a Espanha e ao resto do mundo.

Actualmente, o grupo Coren emprega directamente três mil e oitocentas pessoas e conta com mais de dois mil e quinhentos cooperativistas que são simultaneamente os donos da empresa, o que faz com que mais de seis mil famílias estejam directamente relacionadas com esta cooperativa.

A empresa tem actualmente várias gamas de produtos como a avícola, os elaborados, os prontos para comer, carne de porco, carne de vitela e especialidades natalícias. A gama avícola é a que apresenta o maior número de linhas (todas elas com bastante profundidade) tendo modalidades como o frango da quinta, ovos de diversas tipologias, frango ecológico, peru e pato.

A quase globalidade destes produtos é comercializado com a marca *umbrella* Coren, existindo posteriormente outras marcas específicas dentro de cada linha de produtos, bem como diversas apresentações dos mesmos, de acordo com os diferentes segmentos alvo. Contudo, a Coren posiciona-se de forma geral como uma empresa de uma elevada qualidade face aos seus concorrentes. De facto, o seu produto estrela é o frango do campo, um produto que apresenta um preço superior comparativamente à restante oferta de carne de frango do mercado.

A primeira actividade da Coren, a produção de ovos e de carne de frango, tem hoje a fase final do processo produtivo centralizada no centro de processamento avícola, inaugurado no ano de 2006 em Orense e considerado o mais avançado da União Europeia. O processamento da carne de porco concentra-se nas instalações da sociedade Frigolouro em Porriño e a carne de vaca na NovaFrigsa em Lugo. Estas sociedades são detidas pela Coren e resultam do seu crescimento e alargamento a outras áreas de actividade que não a avícola.

Para a obtenção dos seus produtos finais a Coren põe à disposição dos seus cooperativistas todas as matérias-primas e serviços indispensáveis à produção. Assim, para além das unidades produtivas, a Coren tem várias sociedades de distribuição dos produtos, sociedades de serviços e unidades produtoras de matéria-prima de onde se destaca a produção de rações para as explorações dos cooperativistas. Esta produção faz com que a Coren seja também um dos principais compradores de cereais de Espanha, utilizando-os para fabricar as rações.

Para além destas actividades relacionadas com a actividade base do grupo a Coren detém participações em várias empresas galegas de diversas áreas de negócio como sejam as energias renováveis e a informática.

6.5.1.1. Teoria de Rede

6.5.1.1.1. Principais Crenças e Princípios Orientadores

A Coren nasceu com a missão de desenvolver a província de Orense, uma das mais deprimidas da região autónoma da Galiza. Orense é a única província da Galiza que não tem mar, o que a condiciona comparativamente às restantes. Mesmo que na sua actuação comercial a Coren funcione com a eficácia de uma sociedade anónima, a sua essência é a de uma empresa cooperativista com objectivos que ultrapassam em muito a obtenção de resultados económicos. O enfoque social, solidário e regional ocupa um lugar de destaque na actuação da empresa. Como refere Benjamim Vasquez, director de marketing da Coren:

“Existe sempre um toque de romantismo por esta nossa essência de desenvolver os cooperativistas e a região.” (CO:BV)

Assim, uma das principais prioridades da Coren passa por desenvolver os cooperativistas, aumentar as suas potencialidades e o seu bem-estar, contribuindo desta forma para o desenvolvimento do mundo rural (Figura 6.29). Desde a origem da empresa foi promovida a união dos agricultores através da criação de cooperativas prósperas dotadas de capacidade de gestão. A Coren prossegue uma grande vinculação territorial, acredita e desenvolve relacionamentos privilegiados com parceiros do mesmo território e tem uma pretensão muito forte de desenvolver económica e socialmente este território.

Grande parte do retorno financeiro da Coren é reinvestido na região, o que segundo Juan Mejuto, director da Faculdade de Ciências do Pólo de Orense da Universidade de Vigo, faz da Coren um exemplo a seguir:

“A Coren soube apostar pelo reinvestimento na sua própria terra. Não deslocalizou, gerou riqueza e investiu-a em Orense e na Galiza. De facto, a Coren deveria ser um exemplo a seguir por parte de muitas outras empresas.”
(CO:JM)

Figura 6.29 – Princípios Orientadores da Coren

Dimensão Social	Desenvolvimento do mundo rural	Diferenciação pela valorização da oferta
--------------------	-----------------------------------	--

O grande apego da Coren à província de Orense e o objectivo claro de desenvolvimento das capacidades territoriais ganharam um forte instrumento de acção com a criação da Fundação Gomez Franqueira. Esta fundação tem como objectivo desenvolver o cooperativismo, servir a comunidade e compartilhar experiências de maneira a dar um novo impulso à sociedade galega (Figura 6.29).

A empresa procura assegurar, continuamente, um clima de paz social e estabilidade com os seus parceiros. A obtenção desta paz social é ainda mais relevante no que diz respeito aos cooperativistas, porque são eles a essência da empresa. E segundo Benjamin Vasquez:

“O melhor favor que se pode fazer aos cooperativistas é dar bons resultados.”
(CO:BV)

A Coren tem prosseguido continuamente uma estratégia de valorização dos seus produtos, tentando-os diferenciar de meras *commodities* cuja compra se define pelo preço (Figura 6.29). De facto nos produtos como o frango, os ovos ou o porco o preço determina grande parte da decisão da compra. A política de inovação contínua e a garantia de qualidade, que resulta do grande aperfeiçoamento técnico, bem como a associação dos produtos Coren à região da Galiza, o que em Espanha é sinónimo de

qualidade alimentar, permite à Coren praticar um preço superior comparativamente às outras marcas, posicionando-se como uma empresa de valor acrescentado.

6.5.1.1.2. Percepção da Rede

A crença no trabalho em rede esteve na origem da Coren e é ainda hoje tido como o princípio estrutural da sua actuação. De facto, a Coren é o resultado de diversos cooperativistas que unem esforços de maneira a conseguir diversas sinergias. A empresa percebe estes cooperativistas, que denomina como famílias Coren, como fundamentais. A cooperativa só existe graças a elas e essas famílias dificilmente teriam as capacidades actuais sem as sinergias que obtêm da pertença ao grupo. A empresa galega procura por isso desenvolver permanentemente as capacidades e eficiência dos cooperativistas, porque em última estância essa acção levará ao desenvolvimento da própria empresa.

Este relacionamento exige uma contínua troca de informação e de partilha. A Coren tenta manter os seus cooperativistas informados de toda a sua acção e estes sentem-se legitimados para fazerem sugestões ou comentários sobre os novos produtos lançados. Como refere Benjamin Vasquez:

“Os donos da empresa são os cooperativistas com tudo o que isso implica em termos de valores associados. Eles têm uma linha directa de comunicação com a direcção geral, comunicam facilmente porque este negócio também é deles.”

(CO:BV)

Para além dos cooperativistas também as empresas da região são percebidas como potenciais pólos de desenvolvimento regional, sendo apoiadas pela Coren no seu crescimento.

Já alguns fornecedores de matérias-primas, como rações e grandes infra-estruturas, são percebidos de uma maneira mais distante, sendo o relacionamento menos intenso. O preço de alguns destes bens é definido em mercados financeiros e o produto completamente standardizado.

6.5.1.2. Posição na Rede

6.5.1.2.1. A Relevância da Empresa na Rede

A Coren facturou no ano de 2008 mais de mil milhões de euros, valor que representa metade da riqueza agro-alimentar gerada pela Galiza e que a torna a primeira empresa agro-alimentar de Espanha. Em função destes valores, e por toda a sua implicação social, a Coren assume uma posição que lhe atribui muita influência nos relacionamentos locais. A empresa é a base do tecido económico da província de Orense, pelo que relacionamentos de empresas locais mal sucedidos com a Coren podem significar um obstáculo difícil de superar.

Também ao nível nacional a Coren tem capacidade de influenciar os seus parceiros comerciais. Esta influência resulta, uma vez mais, da grande dimensão da Coren, mas também da lealdade dos consumidores aos diversos produtos do universo Coren que fazem com que sejam presença obrigatória nos lineares. Contudo, sendo a capacidade de influência das grandes superfícies comerciais significativa, não assume a mesma relevância que a empresa tem ao nível local.

Já no exterior, onde está presente em todos os países da União Europeia, na Argentina, Venezuela, Uruguai, China e Japão, a sua posição ainda não está consolidada (os mercados exteriores representam quinze por cento da facturação do grupo) e por isso a sua capacidade de influência é pouco significativa. A Coren consegue entrar nestes países, essencialmente, com produtos derivados de porco e conotados à Espanha como é o caso do presunto. A principal aposta externa é actualmente o mercado do Reino Unido que tem uma taxa de auto-suficiência de apenas cinquenta por cento em carne de porco.

6.5.1.2.2. A Identidade das Empresas Conectadas

As principais empresas conectadas com a Coren são as explorações dos cooperativistas. Estas são, geralmente, pequenas explorações agrárias que obedecem aos requisitos do grupo.

Por outro lado, ao longo do tempo a Coren desenvolveu relacionamentos sólidos com pequenas empresas locais que foram crescendo com a cooperativa. A Coren, sempre que possível, procura desenvolvê-los de maneira a aumentar a dinâmica territorial e ter soluções mais adaptadas e próximas, por isso estabelece com estas empresas empenhados relacionamentos de longo prazo. Alguns destes relacionamentos deram origem à entrada da Coren no capital de algumas empresas que foram assumindo uma maior relevância para a actividade da cooperativa galega. Estas empresas são quase como que internalizadas pela Coren. Deste modo tenta-se obter eficácia decorrente da prestação de serviços por parte de empresas terceiras, mas sempre com um grande nível de supervisão da empresa.

Existe também um relacionamento de proximidade, tido como fundamental, com as universidades e centros de investigação com as quais, em parceria, se procuram novas soluções e produtos.

A Coren, produzindo os seus produtos na Galiza, necessita de uma rede comercial muito activa que consiga fazer a ligação com as superfícies comerciais de toda a Espanha onde os produtos são comercializados. Os relacionamentos com os clientes são feitos através das delegações comerciais da Coren distribuídas por toda a Espanha. Deste modo, existe uma maior proximidade, necessária às negociações, com os responsáveis das superfícies comerciais com vista à definição de promoções, lançamentos de novos produtos e localização dos produtos Coren nos lineares.

Há uma parte da rede que é percebida como fundamental, mas sobre a qual a Coren não tem influência. Trata-se dos fornecedores da matéria-prima necessária à produção de rações, cujo preço é definido nos mercados internacionais. Também os fornecedores de equipamento e maquinaria pesada, quase todos grandes empresas estrangeiras, com as quais a Coren estabelece um relacionamento mais distante, fazem parte deste grupo menos susceptível de influência por parte da cooperativa galega.

6.5.1.2.3. O Papel da Empresa na Rede

A Coren, enquanto cooperativa, tem uma acção aglutinadora na rede de pequenos agricultores que a constituem. É à organização que cabe a tomada das decisões estratégicas no que diz respeito às práticas diárias dos cooperativistas (Figura 6.30). Todo o processo de criação de animais, como seja a quantidade de luz, ventilação do espaço e tipo de rações a distribuir, são definidos pela Coren, recorrendo aos métodos mais avançados que existem ao nível mundial. A empresa também se encarrega de todo o processo logístico e comercial. Segundo Benjamim Vazquez, director de Marketing da Coren:

“O negócio dos cooperativistas está controlado, é como uma franquia do McDonalds. É de alguma forma parecido, tudo está regulado. Os cooperativistas recebem o frango com um dia de vida e depois sabem o que têm que fazer até que nós o vamos buscar e o colocamos no circuito comercial.” (CO:BV)

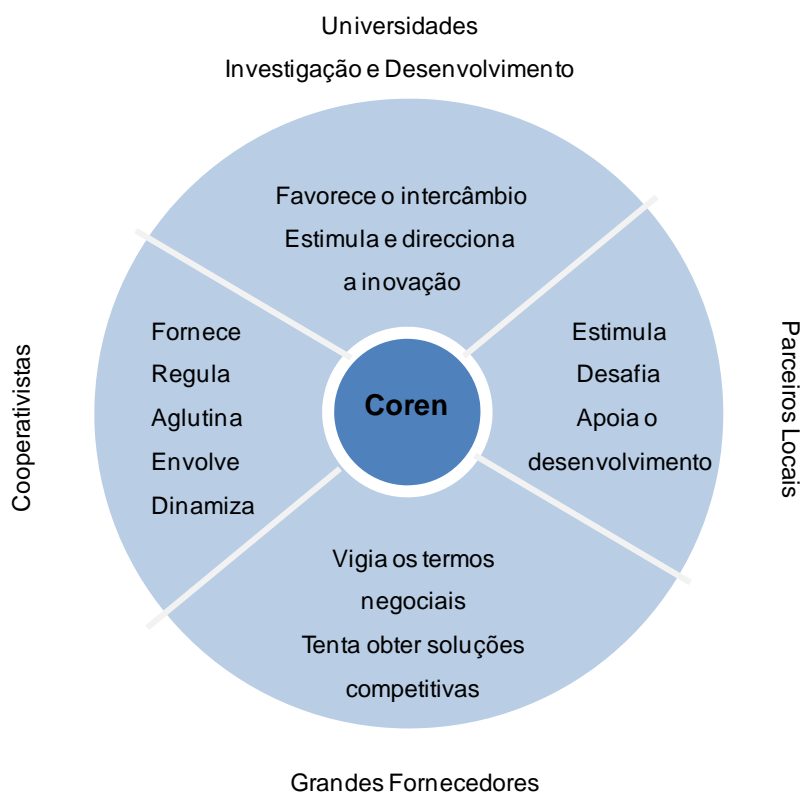
A Coren, centralizando processos, consegue fazer com que um grande número de pequenas explorações, que por si próprias dariam apenas para manter com dificuldade uma família, possam gerar os excedentes suficientes para poder criar uma estrutura de comercialização, uma estrutura logística de distribuição e centros de investigação de excelência.

Contudo, a Coren não se limita a colocar ao dispor dos cooperativistas as melhores soluções, mas também a envolvê-los, pois segundo os responsáveis da empresa entrevistados só satisfeitos e motivados é que os cooperativistas podem gerar os melhores produtos aos consumidores. Como forma de mostrar aos cooperativistas a sua importância e de gerar ainda mais envolvimento, um dos últimos spots televisivos da empresa faz de dois cooperativistas reais da Coren os actores principais da peça publicitária.

Num outro nível da rede a Coren estimula os seus parceiros e aliados locais com vista à obtenção das melhores soluções. Toda a investigação e desenvolvimento de novos

produtos é feita pela Coren em parceria com os seus aliados tecnológicos, aos quais a empresa coloca permanentemente novos desafios (Figura 6.30).

Figura 6.30 – O Papel da Coren com os Principais Actores da sua Rede



Grande parte da prestação de serviços è feita por empresas locais que, usufruindo de relações de estabilidade e confiança, com a cooperativa cresceram e adquiriram competências, tendo por base o seu relacionamento com a cooperativa (Figura 6.30). A Coren percepcionou estas empresas como veículos de desenvolvimento territorial, e com uma perspectiva de longo prazo estímula e apoia continuamente o seu crescimento.

No que diz respeito aos fornecedores de equipamento pesado, como grandes infra-estruturas, materiais de armazenagem e matérias-primas, o papel da Coren é menos activo, tendo menor capacidade de influência. A relação é menos interactiva, a Coren vigia os termos do relacionamento e tenta obter as soluções mais competitivas sem ter capacidade de influir na estratégia da contraparte (Figura 6.30).

6.5.1.2.4. Recursos de Acesso

Apesar da sua aparente simplicidade, a actividade agro-alimentar da Coren exige um grande esforço em investigação e desenvolvimento. O resultado mais palpável desta investigação são os novos produtos da empresa que aparecem nos lineares. A título de exemplo, a Coren foi pioneira na introdução de Omega 3 na alimentação através de ovos enriquecidos com este componente. Para o desenvolvimento destas inovações, a Coren tem um departamento de I&D que conta com sessenta pessoas. Este grande potencial humano permite que a empresa seja uma referência no campo da investigação agro-alimentar, dispondo de competências para aceder a recursos complementares de parceiros tecnológicos.

A Coren procura estar envolvida com outros actores de onde possa resultar novo conhecimento. Segundo Jesus Méndez, director de nutrição animal da empresa:

“Na Coren trabalhamos muito proximamente com a universidade e centros de investigação de todo o mundo e temos com eles vários projectos em comum. Na nossa actividade a investigação e a inovação são fundamentais.” (CO:JM)

A sua grande dimensão permite também ter capacidade de *lobby* junto das entidades governamentais. De facto, a localização do Centro Tecnológico da Carne¹⁰ em Orense dependeu em larga medida da acção da Coren e da sua localização no território. Também a estratégia de entrada no capital de empresas mais dinâmicas permite usufruir de serviços mais personalizados e tirar partido dos desenvolvimentos e *know-how* adquiridos por estas empresas junto de outros clientes.

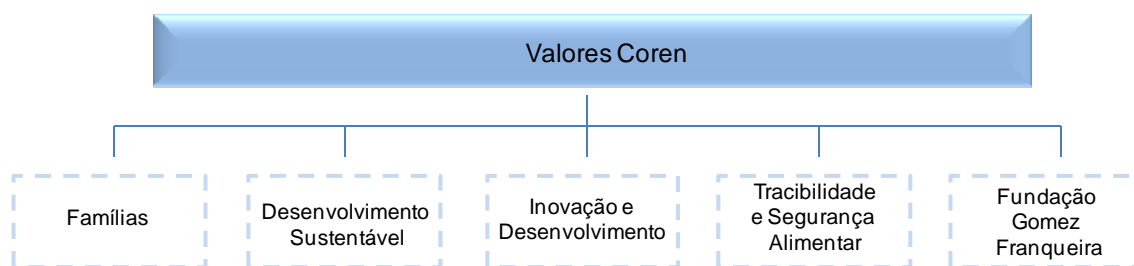
6.5.1.3. Estratégia

6.5.1.3.1. Princípios Estruturantes de Actuação

A Coren estrutura a sua actividade em cinco pilares principais: as famílias, o desenvolvimento sustentável, a inovação e desenvolvimento, a segurança alimentar e a fundação Gomez Franqueira (Figura 6.31).

¹⁰ O processo de localização deste centro tecnológico é explicado na sub-secção 6.5.2.1.1

Figura 6.31 – Valores Chave da Coren



Fonte: Sítio Corporativo da Empresa

As famílias Coren são, simultaneamente, o principal valor da empresa e um dos seus principais activos, já que são as famílias Coren as responsáveis pela produção. A assinatura da marca “seis mil famílias a cuidar da tua” reflecte a importância deste pilar estruturante. De facto, existem na Coren, entre cooperativistas e colaboradores, seis mil famílias, cujo esforço está orientado na satisfação do cliente.

A Coren procura motivar e envolver permanentemente estes cooperativistas que são simultaneamente a base e os donos da empresa. O facto de serem proprietários faz com que sejam mais propensos a participar nos processos da empresa e se interessem mais pelas decisões tomadas. Conforme refere Benjamim Vazquez, é também mais fácil conseguir esforços adicionais quando necessário:

“As pessoas sentem-se vinculadas a este negócio e se for necessário vir trabalhar ao Domingo eles vêm. Ainda este ano trabalharam quase durante toda a véspera de Natal. Compartilhamos toda a informação, eles pedem-nos informação de como estão a correr as coisas, fazem-nos comentários sobre os novos produtos. Por isso, e devido a estas características, temos também preocupações especiais com a nossa comunicação interna.” (CO:BV)

Estes cooperativistas são permanentemente alvo de formações para melhorarem os seus conhecimentos de produção ou de manuseamento de novos equipamentos. Também os

seus filhos recebem diversa formação e têm acesso a apoio social, pois a Coren vê neles a garantia de uma sucessão geracional.

O desenvolvimento sustentável é outro dos pilares que estrutura a actuação da Coren. A empresa baseou a sua actuação no desenvolvimento do mundo rural, pois é desse fortalecimento que depende o seu sucesso, a sua qualidade e a garantia de continuidade. É por isso dada uma grande ênfase à dinamização rural, onde se localizam noventa por cento dos cooperativistas, para evitar a sua desertificação e com ela a ameaça da actividade agro-alimentar. Esta actuação da Coren, com vista à dinamização rural, foi reconhecida no ano de 2003 pelo Ministério da Agricultura espanhol que concedeu à Coren um prémio como melhor empresa espanhola no domínio do desenvolvimento rural:

A este respeito Benjamin Vazquez refere:

“Somos também uma empresa diferente no que diz respeito ao meio ambiente e à qualidade dos nossos produtos e dos nossos trabalhadores. Somos uma empresa que respeita o meio ambiente, respeita o ser humano respeita os trabalhadores.” (CO:BV)

A cooperativa galega é uma empresa preocupada com a qualidade ambiental, dispondo de dois centros avançados para tratamento de resíduos e sua posterior transformação em fertilizantes. Realiza também frequentemente acções de limpeza dos rios da região.

No ano de 2007 a Coren obteve a certificação *Freedom Food*, tendo sido a primeira empresa produtora de frangos na Europa e a primeira empresa em Espanha a cumprir os critérios para o bem-estar animal, o que demonstra a sua preocupação com o desenvolvimento equilibrado e o bem-estar dos animais.

A inovação e desenvolvimento são dois dos factores de maior diferenciação da Coren face às restantes empresas agro-alimentares. Esta aposta da Coren traduz-se num investimento de dois por cento da sua facturação total nesta actividade. A Coren criou

um centro tecnológico de incubação e está fortemente envolvida no Centro Tecnológico da Carne, bem como em parcerias com diversos centros de investigação. Esta aposta na investigação e desenvolvimento tem permitido à Coren posicionar-se como uma empresa líder, apresentar continuamente novos produtos e desenvolver métodos de produção mais eficazes.

A tracibilidade e segurança alimentar é outra aposta da Coren com vista a reforçar o seu posicionamento *premium* e aumentar o valor oferecido ao cliente.

A Coren apresenta actualmente todo o processo de elaboração do seu produto “frango do campo” e desenvolveu o site “a quinta da Coren” através do qual o consumidor, introduzindo o número de lote do produto, pode conhecer toda a história do frango que vai cozinhar, desde onde nasceu, o nome do agricultor que o criou e onde foi criado, entre muitos outros aspectos.

Esta política de tracibilidade pretende ser implementada a outros produtos e é mais uma forma de identificar os consumidores com os produtos Coren, bem como uma prova de confiança da Coren na qualidade dos seus produtos.

A fundação Gomez Franqueira, oficialmente criada em 1999, mas só com actuação concreta a partir do ano de 2008, está também inserida dentro dos valores da empresa. Esta inclusão decorre do importante papel social que lhe está atribuído e que está simultaneamente na base da Coren. A fundação é uma organização sem fins lucrativos de interesse galego que surge com a finalidade de promover e difundir o cooperativismo e a dinamização da região da Galiza.

Segundo Sofia Godoy, directora de recursos humanos da Coren e presidente da Fundação Gomez Franqueira:

“A Coren foi e é a principal cooperativa galega. Uma das principais finalidades que tem uma cooperativa é a solidariedade e o trabalho social. É o contribuir para a comunidade. (...) Para nós é muito importante a sucessão

geracional dos cooperativistas, fazer com que os seus filhos continuem. (...) O que queremos é revitalizar o rural e contribuir para a profissionalização do sector.” (CO:SG)

As principais linhas de actuação da fundação passam pela formação, pelo fomento do emprego e auto-emprego, pelo desenvolvimento de estudos e por várias acções de responsabilidade social.

6.5.1.3.2. Modo de Relacionamento

Os relacionamentos da Coren são em geral muito intensos, com várias trocas e interacções, caracterizados pela transparência e por uma grande duração. Sempre que possível a Coren privilegia os relacionamentos duradouros e as empresas da região.

O relacionamento mais intenso da Coren é, como não podia deixar de ser, com os seus cooperativistas. São várias as gerações de cooperativistas que mantêm a sua relação com a Coren. O facto de estes cooperativistas serem também os proprietários da empresa faz com que lhes seja dada uma atenção e protagonismo especial.

Para além do relacionamento, inevitavelmente sólido e com muito envolvimento com os cooperativistas, a Coren relaciona-se também de uma maneira muito estável com os seus fornecedores locais. Os fornecedores são apoiados no desenvolvimento das suas capacidades, tendo inclusivamente a Coren participado no capital de alguns deles, o que demonstra uma grande confiança e aposta no desenvolvimento do tecido industrial da região e que simultaneamente lhe permite obter uma maior influência e controlo da sua actividade. A utilização do libra, um software de gestão desenvolvido por uma empresa de Orense, a Edisa, é um dos exemplos de confiança nas soluções locais. A relação entre estas empresas intensificou-se de tal forma que deu origem a uma empresa *joint-venture*, a Etisa que é hoje responsável por todo o software informático da Coren. Isabel Alvarez, responsável da Etisa, refere a importância que a Coren depositou na Edisa:

“O facto de depositarem confiança numa empresa mais pequena gera mais sinergias e vincula-nos mais a essa empresa. Para a Edisa vai ser sempre

muito mais importante o cliente Coren do que seria para a SAP. Eles sabem valorizar isso. Depositaram confiança num projecto a longo prazo.” (CO:IA)

Já o relacionamento com outros fornecedores, apesar de ter alguma estabilidade, não é tão intenso e interactivo, pois trata-se na maior parte dos casos do fornecimento de *commodities*.

6.5.2. Rede de Relacionamentos

6.5.2.1. Na Região Focal

A Província de Orense, na qual a Coren centraliza grande parte da sua actividade, é uma das cinquenta províncias em que se divide o território espanhol (Figura 6.32). Faz parte da comunidade autónoma da Galiza, uma das dezassete que constituem a Espanha. Orense é a única província da Galiza que não tem mar e é a mais acidentada em termos geográficos.

Figura 6.32 – Localização da Província de Orense



Na região da Galiza, o litoral desde sempre se sobrepôs ao interior, concentrando-se aí o maior número de actividades económicas e maior capacidade de atracção. De facto, as cidades mais dinâmicas da Galiza, Vigo e Corunha, estão localizadas na sua costa e funcionam como pólos de atracção para esta província do interior que apresenta um declínio populacional permanente, tendo, segundo dados de 2008, trezentos e trinta e seis mil habitantes (Cámara, 2009a). Este número corresponde a doze vírgula seis por cento da população galega, o que é menos do que proporcional aos vinte e quatro vírgula seis por cento da superfície galega que a província de Orense representa. Trinta por cento dos habitantes da província concentram-se na sua capital, o que faz com que os restantes municípios sejam muito pouco habitados (Cámara, 2009a).

A província de Orense é a mais envelhecida e deprimida da Galiza. Em termos empresariais, representa apenas seis por cento do número de empresas que existem nesta região autónoma. Grande parte destas empresas são de natureza familiar e de muito pequena dimensão. A província não apresenta um padrão industrial muito definido, embora se destaquem a indústria agro-alimentar na qual a Coren tem um predomínio absoluto, representando mais de noventa por cento da riqueza gerada na província. Também as indústrias relacionadas com a moda merecem actualmente referência. Alguns dos criadores de moda mais conhecidos de Espanha, como Adolfo Domingues, Roberto Verino e Puficiacion Garcia, estão localizados em Orense. A província de Orense é também a maior produtora mundial de xisto, existindo quase sessenta empresas dedicadas a esta actividade aí localizadas. A actividade industrial da capital da província está maioritariamente localizada no Polígono industrial de San Cibrao, a oito quilómetros de Orense no qual trabalham mais de seis mil pessoas e que representa mais de cinquenta vírgula quatro por cento do emprego industrial da cidade.

Contudo, a grande aposta para o desenvolvimento da cidade é actualmente o turismo termal, sendo pretensão do presidente do Governo da Galiza tornar Orense a capital do termalismo europeu.

O isolamento de Orense foi também recentemente combatido com as novas vias de comunicação que chegaram à província e que colocam Orense como um nó estratégico

de comunicações. De facto, Orense é hoje um nó de conexão com as restantes capitais de província e é de todas a que está mais próxima de Madrid, funcionando como elo ligação ao resto de Espanha.

6.5.2.1.1. Contexto

Graças à acção desenvolvida pela Coren, Orense é hoje uma província com uma especialização na indústria cárnica agro-alimentar. A Coren desenvolveu em Orense várias infra-estruturas e estimulou a criação de conhecimentos nesta área. O centro de processado avícola, onde são abatidos todos os frangos comercializados pela Coren, é uma estrutura de grande dimensão com uma área coberta de cinquenta mil metros quadrados e dotada de tecnologia de vanguarda, que faz dela o mais avançado da Europa.

Este investimento da Coren fez com que a própria autarquia de Orense desenvolvesse uma nova zona industrial de maneira a aproveitar possíveis sinergias, pretendendo colocar as empresas da indústria cárnica agro-alimentar numa localização próxima à da cooperativa galega, conforme explica Elías Prieto, Chefe de Serviço da Concelheria de Comércio, Turismo, Indústria e Termalismo do Concelho de Orense:

“Estamos a desenvolver um polígono industrial de indústrias cárnicas para que se ponha ao lado da Coren. A Coren colocou lá o seu matadouro e nós agora vamos levar todos os matadouros para lá para fazer depuradoras, comuns para fazer vias-férreas comuns.” (CO:EP)

Existem também em Orense duas grandes fábricas de produção de rações que se destinam a produzir alimento para as explorações agro-alimentares dos cooperativistas da Coren. A Coren criou também nesta província o centro tecnológico de incubação, onde são gerados os frangos que, com apenas um dia, são distribuídos pelos seus diversos produtores.

Também o parque tecnológico da Galiza está instalado em Orense. A instalação deste parque em Orense muito se deveu à acção da Coren, conforme indica o chefe de serviço da Câmara de Orense:

“O parque tecnológico da Galiza veio para Orense porque a Coren pediu e exerceu influência para que viesse para cá, inclusivamente parte dos terrenos eram da Coren.” (CO:EP)

O centro tecnológico da carne e da qualidade alimentar (CETECA) da Galiza, que funciona dentro do parque tecnológico, está também instalado em Orense. A instalação deste centro nesta província está indissolúvelmente associada à presença da Coren. De facto, e aquando do seu surgimento, planeou-se que o centro tecnológico fosse da Coren e que, deste modo, realizasse praticamente todos os serviços de investigação para esta empresa. Contudo, entendeu-se que não seria essa a modalidade que mais potenciaria o papel de difusão e criação de conhecimento pretendido para o centro.

Actualmente este centro, formado no ano de 2005, desenvolve acções de produção e transferência de conhecimentos através de relacionamentos mantidos com empresas e outras organizações. Tem vários projectos comuns com a Coren e com outras grandes multinacionais de onde resulta conhecimento recíproco.

Também a Universidade de Vigo, que tem um *campus* em Orense, foi influenciada pela presença da Coren. O Professor Juan Mejuto, director da faculdade de ciências, explica esta influência:

“O facto de uma das actividades mais importantes da província de Orense ser o campo agro-alimentar e de a Coren ser uma das primeiras empresas agro-alimentares de Espanha teve muito que ver com o facto de que aqui existisse uma licenciatura em engenharia técnica em indústrias agro alimentares.”
(CO:JM)

Apesar desta inegável especialização na indústria cárnica, quase toda esta actividade gravita em torno da Coren, não existindo outra empresa agro-alimentar que assuma uma dimensão significativa em toda a província orensana.

6.5.2.1.2. Path Depedence

A Província de Orense é historicamente agrícola. Apesar desta ligação histórica à agricultura e à produção de gado, a grande dispersão da sua população por pequenos núcleos populacionais dificultou o desenvolvimento económico da província e a qualidade de vida da sua população, tendo contribuído para o seu abandono. A produção e envolvente agrária não conseguem ainda hoje ter uma imagem atractiva na sociedade galega. Esta imagem é ainda menos positiva entre os jovens, o que coloca em risco a continuidade geracional nesta actividade.

A estrutura geográfica muito acidentada da província, juntamente com a propriedade das terras dividida em pequenas parcelas, favoreceu o minifúndio. Estas características tornam muito difícil o investimento em maquinaria, o que conseqüentemente dificultou as melhoras produtivas.

Assim, as explorações agrícolas eram de subsistência sem orientação para o mercado, o que permitia apenas retirar delas poucas fontes de rendimentos que necessitavam de ser articuladas com outras dependentes de trabalho assalariado.

Nos finais dos anos cinquenta, bem conhecedor desta realidade, Eulogio Gómez Franqueira o fundador da Coren, desenvolveu um trabalho fundamental para o desenvolvimento agrícola da região: a promoção da união dos agricultores através da criação de cooperativas. A credibilidade de Eulogio Franqueira, resultante de mais de vinte anos de profissão exercida enquanto professor primário, facilitou a transmissão dos princípios de trabalho cooperativo numa província marcada pelas pequenas explorações individuais.

O trabalho cooperativo permitiu fazer com que a precariedade fosse progressivamente eliminada e que, graças à tecnologia fornecida de uma forma centralizada e a outras

sinergias resultantes da cooperativa, as produções agrícolas se modernizassem. Passou assim a ser dada uma orientação para o mercado, favorecida pela criação de uma sociedade comercial dentro da cooperativa. Esta nova dinâmica agrícola teve um efeito imediato na envolvente rural, onde a maior parte das explorações estão instaladas.

6.5.2.1.3. Contingência

A história do desenvolvimento agrícola da província de Orense está associada à história do desenvolvimento da Coren. Para que uma cooperativa funcione têm que acontecer várias circunstâncias na sua envolvente. As pessoas são uma dessas circunstâncias importantes. Como indica Juan Mejuto, parte do êxito de Coren resultou também da mentalidade das gentes orensanas:

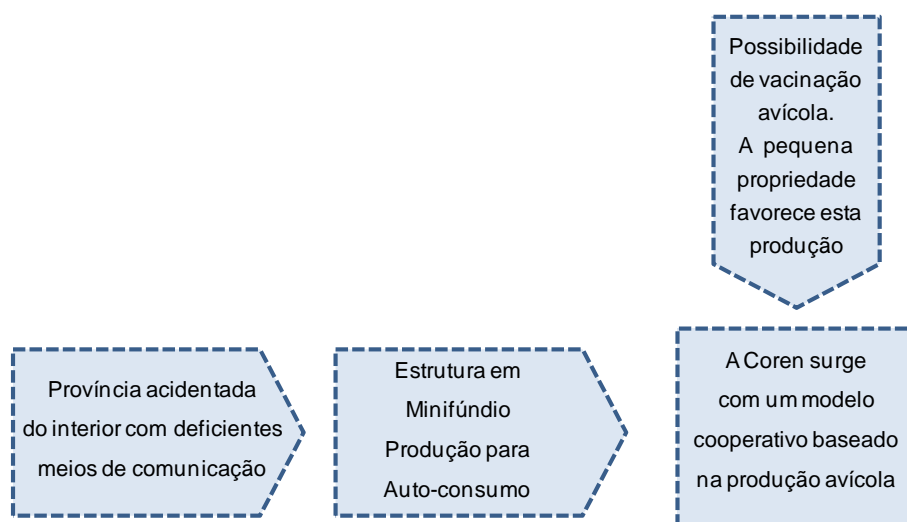
“O modo de pensar do galego casa bem com uma estrutura como a da Coren que, mantendo umas pequenas propriedades privadas, se unem para obter um rendimento maior. É difícil que o exemplo Coren funcione em outro sítio. Da mesma forma que é difícil que outras cooperativas, que tiveram êxito em outros lados, o tenham aqui. Ao nível das cooperativas o factor humano e a sociologia da zona, a forma de pensar do cidadão é muito importante. Parte do êxito é a própria mentalidade do galego, da mesma forma que as soluções aplicáveis no Alentejo não são transplantáveis para a Galiza nem mesmo para Trás-os-Montes.” (CO:JM)

Devido à estrutura da terra, o sistema cooperativo é adequado para desenvolver uma estrutura produtiva eficaz no campo agro-alimentar da Galiza. O facto de a produção avícola estar na origem da Coren também está relacionado com a própria estrutura de minifúndio da província de Orense que favorece este tipo de produção e que a torna possível em pequenas áreas (Figura 6.33).

Contudo, para que a produção avícola fosse eficaz a Coren teve de conseguir um aliado tecnológico fundamental. Há cinquenta anos, quando a Coren iniciava a sua actividade, a carne avícola rareava, devido à grande mortalidade que se verificava nos frangos era muito difícil levar a cabo a sua produção. Existia mesmo o ditado de que “carne de bico

não faz ninguém rico”. A Coren teve a perspicácia de nessa altura fazer uma parceria com a empresa americana, Swift, que conseguiu trazer uma tecnologia de vacinação que reduziu drasticamente a mortalidade dos frangos (Figura 6.33). Hoje em dia a indústria da carne avícola continua a ser o principal negócio da Coren, representando quarenta e cinco por cento da sua facturação.

Figura 6.33 – Desenvolvimentos Locais Conducentes ao Modelo Coren



Existiram assim várias contingências que levaram a esta especialização e trajectória de desenvolvimento (Figura 6.33). Este conjunto de factores é resumido pelo Professor Juan Mejuto da seguinte forma:

“Eu acho que D. Eulogio foi capaz de ver o produto adequado, no lugar adequado, no momento adequado.” (CO:JM)

6.5.2.1.4. Capacidade de Absorção

A - Capacidade Relacional

A indústria agro-alimentar tem um importante volume de actividade e muito peso na região de Orense, sobretudo na sua componente de produção de carne e da alimentação

animal, pois é nestas áreas que a Coren opera, envolvendo na sua actividade centenas de empresas locais.

Contudo, o sector agrário da província de Orense está dividido em dois grupos com características distintas. Por um lado, graças à interacção que a Coren desenvolveu no tecido empresarial, constituído por todos os seus cooperativistas e empresas relacionadas, formou-se um sector de empresas com grande capacidade de inovação e comercialização, adequadas às exigências do mercado e com níveis de produtividade em crescimento. Por outro lado, existe ainda um sector agrário tradicional com forte presença local, com uma localização geográfica dispersa e com uma baixa produtividade.

Se no que diz respeito às empresas envolvidas no universo Coren existe uma cooperação contínua e uma evolução de competências que permitem um relacionamento intenso com a cooperativa, no restante sector agro-industrial da província a interacção é reduzida. Estas empresas não conseguem beneficiar dos avanços de produtividade despoletados pelo grupo na região e estão claramente em recessão.

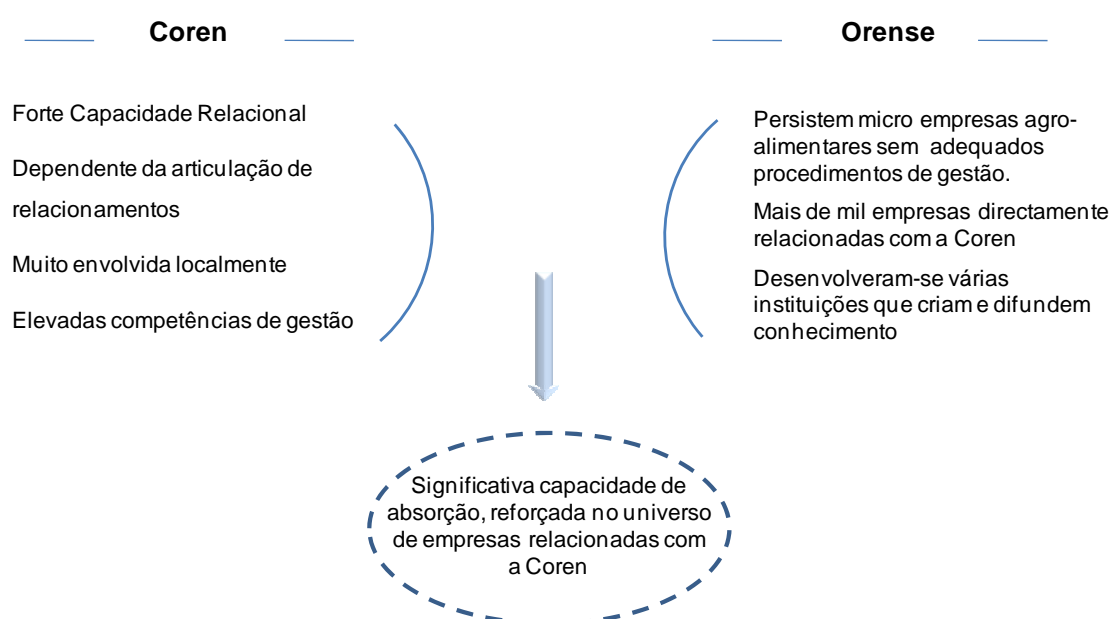
A Coren teve o mérito de estimular os seus parceiros locais, construindo relacionamentos sólidos de longo prazo que os permitiu evoluir na importância que representavam para a empresa. Alicerçados neste relacionamento, estas empresas conseguiram alargar a sua actividade e desenvolver a capacidade de estabelecer novas ligações frutíferas com outros actores empresariais.

B - Práticas Organizacionais e de Recursos Humanos

A maior parte das empresas da região (cinquenta e um por cento) não têm assalariados e quarenta e quatro virgula sete tem menos de dez colaboradores (Cámara, 2009a). Adicionalmente, o tecido industrial da província de Orense é o menos produtivo da comunidade autónoma. Existem ainda várias pequenas empresas agro-industriais com uma gestão tradicional que têm muita dificuldade na adaptação às mais elementares exigências de higiene e segurança exigidas para a integração no circuito comercial moderno (Figura 6.34). Já as empresas que estão envolvidas na cooperativa, apesar da

sua pequena dimensão e exploração familiar, conseguem beneficiar das sinergias de gestão do grupo. Toda a componente organizacional destas explorações agrícolas é formatada pela Coren, tendo estas empresas, através da sua ligação ao grupo, acesso às melhores práticas organizacionais (Figura 6.34). Estes proprietários recebem formações contínuas que os sensibilizam para temas relacionados com a higiene, a segurança e procedimentos de gestão.

Figura 6.34 – Absorção Territorial



A presença da Coren estimulou o desenvolvimento de várias licenciaturas relacionadas com a indústria agro-alimentar no pólo de Orense da Universidade de Vigo. Estes cursos possibilitaram a disponibilização no mercado de vários técnicos superiores que conseguiram aumentar a produtividade de algumas empresas locais, permitindo-las vislumbrar outras oportunidades de mercado.

Também o centro tecnológico da carne criado em Orense tem ajudado várias empresas locais na adaptação a novas práticas organizacionais e na criação de novo conhecimento.

6.5.2.1.5. Configuração dos Relacionamentos

As deficitárias vias de comunicação que há cinquenta anos caracterizavam a província de Orense e lhe davam características de isolamento, bem como a missão cooperativa de desenvolvimento social com que a Coren surgiu, fizeram com que os relacionamentos da empresa galega sempre privilegiassem as empresas locais.

No seu crescimento a Coren fez crescer outras empresas e organizações orensanas, revelando-se um verdadeiro dinamizador territorial. Esta dinamização resulta de vários factores. A Coren tem a particularidade de não ser uma empresa convencional. É uma cooperativa e por isso tem um enlaçado social à volta da empresa que estrutura e envolve a região. Os cooperativistas são donos da empresa e têm os centros de produção distribuídos geograficamente.

Graças à eficácia do seu modelo de desenvolvimento, que lhe possibilitou aglomerar cooperativas, a Coren nunca teve concorrência local, o que lhe permitiu crescer sustentadamente e manter uma paz social entre os cooperativistas. Sendo uma grande empresa e com pontos de produção espalhados por toda a província, a Coren funcionou como atractora de outras empresas e da actividade económica. Tem, com a sua dimensão actual, a capacidade de gerar ciclos económicos e é determinante numa província que tem problemas estruturais de industrialização endémicos. O professor Lorenzo Pastrana, director de programas de transferência da Universidade de Vigo, dá conta deste envolvimento da Coren com a região:

“A Coren tem uma grande implicação e envolvimento com o território. A maior parte das empresas não têm essa implicação, tornando assim mais fácil eventuais deslocalizações.” (CO:LP)

Assim, grande parte das empresas mais eficazes e dinâmicas de Orense desenvolveram-se inicialmente graças ao seu relacionamento com a Coren. Este desenvolvimento só foi possível pela forte determinação da Coren face ao desenvolvimento da região. Durante o seu processo de crescimento a cooperativa não procurou empresas de grande dimensão, optando, sempre que possível, pelo relacionamento com empresas locais.

Estes relacionamentos eram assentes na transparência, confiança e estabilidade. A título de exemplo, o desenvolvimento de software foi confiado a uma pequena empresa informática orrensana, a Edisa, e não às grandes multinacionais. O relacionamento entre estas empresas foi contínuo e hoje toda a componente informática da Coren é desenvolvida pela Etisa, uma empresa criada em parceria entre a Coren e a Edisa. Graças a esta aliança, e como refere Isabel Alvarez, responsável da Etisa, a Edisa e o seu software de gestão, chamado libra, conseguiram crescer e desenvolver-se tendo hoje clientes por toda a Espanha:

“O nosso software cresce tendo por base as necessidades dos clientes, aumentamos o potencial do produtos com os contributos dos clientes. Os contributos que uns clientes fazem podem-se repercutir em outros e no final traduz-se na melhoria do benefício global. A Coren, por aquilo que tráz ao software, pelo desenvolvimento que permite, é um dos clientes mais importantes.” (CO:IA)

Este processo é semelhante ao que aconteceu com outras empresas da região. Estas empresas acabam por beneficiar da presença de um potencial cliente que as ajuda a entrar na actividade, desenvolvem-se e crescem através do seu relacionamento, ganhando competências e alargando a sua zona de actuação. Posteriormente, as que mais estratégicas se revelarem para a actividade da cooperativa são participadas de maneira a permitir um maior controlo.

A Aukor, uma empresa especializada em automatização de plantas industriais e robótica industrial, é outra das empresas participada pela Coren e mais um exemplo desta política de relacionamentos da cooperativa. Angel Garrido, director financeiro da Aukor, dá conta da importância que a Coren teve para a sua empresa:

“Um dos clientes referência desde a criação da nossa empresa foi a Coren. Começámos como todos, pouco a pouco com eles e chegou um momento em que a Coren viu, e nós também, a possibilidade de uma colaboração mais estreita. (...) A potencialidade que tem a Coren por estar aqui ao lado e por

todas as plantas industriais que tem, para uma empresa como nós, representa um potencial muito grande. A nós ajudou-nos a crescer.” (CO:AG)

A prova desta orientação para com os relacionamentos privilegiados com empresas locais é manifesto nas declarações de Benjamim Vasquez:

“Só recorreremos fora quando não existe oportunidade de comprar ou fazer internamente na região.” (CO:BV)

Para além do apoio e relacionamento privilegiado com as empresas locais, outras organizações são apoiadas pela empresa Galega. A equipa de basquetebol local teve na década de noventa um grande patrocínio que impulsionou a modalidade, alterando inclusivamente a sua designação para Coren Orense; a câmara municipal é apoiada através de patrocínios à sua actividade; a Universidade de Vigo tem relacionamentos muito próximos com a cooperativa, tendo instituído a cátedra Coren¹¹, uma das primeiras da Universidade a ser criada.

6.5.2.2. Noutras Regiões

A quase totalidade da estrutura produtiva da Coren está localizada na Galiza. Contudo, uma empresa com a dimensão da Coren, com uma forte vertente comercial tem necessariamente relacionamentos próximos com outras regiões. É o caso dos relacionamentos com as superfícies comerciais que exige um acompanhamento continuado das necessidades dos clientes, o que, dada a dimensão da Espanha e orientação de proximidade que a Coren pretende, requer várias delegações comerciais vocacionadas para a valorização dos relacionamentos. O relacionamento conseguido com esses clientes é de tal forma forte que alguns exigem que a Coren os acompanhe no seu processo de internacionalização. Um destes exemplos é o acompanhamento da Coren ao Grupo Corte Inglês quando este se instalou em Portugal. Benjamin Vasquez dá conta deste processo:

¹¹ Esta cátedra traduz-se na doação à universidade de um salário anual de um professor catedrático para actividades formativas e de investigação.

“O mercado português é muito competitivo em termos de preço o que dificulta a nossa entrada. Contudo, como temos ligações muito fortes com certas empresas espanholas que têm ali uma presença, eles exigiram que fossemos com eles para Portugal e a nossa presença lá acontece maioritariamente nesses casos, como acontece por exemplo com o Corte Inglês.” (CO:BV)

A origem galega da empresa também condiciona a sua actuação em alguns produtos como é o caso da produção de presunto Ibérico. Este tipo de produto não é associado à Galiza, mas sim à Andaluzia, e do mesmo modo que a Galiza adiciona valor aos produtos de origem alimentar como a vitela, os frangos ou o peixe a Andaluzia identifica-se com aquele produto. Desta forma a Coren criou uma marca específica para este produto, a Vettonia montanea (antigo nome Romano da Andaluzia), e teve de encontrar novos parceiros de maneira a conseguir gerar no consumidor toda a tradição associada ao presunto ibérico. Benjamim Vasquez dá o exemplo da agência de comunicação com que a Coren trabalhou para comunicar este novo produto:

“Para o lançamento e comunicação deste produto tivemos que trabalhar com uma agência de comunicação Andaluza que está embrenhada neste tipo de produto e conhece bem os seus valores associados.” (CO:BV)

6.5.2.3. Interação entre Regiões

O sector agro-alimentar é cada vez mais dependente da conjuntura económica mundial. A evolução do sector depende em muitos casos das cotações das matérias-primas, que podem ser afectadas por múltiplos factores como o clima ou de oscilações da procura, como sucedeu com o desenvolvimento do bio-combustível. Também os factores higiénico-sanitários, como sejam os recentes surtos de gripe das aves, gripe suína ou febre aftosa, são factores que fazem com que as realidades locais sejam cada vez mais dependentes de um conjunto de acontecimentos conectados a múltiplas escalas.

A título de exemplo, na Holanda, um dos principais países produtores de suínos, existiu uma forte pressão de resíduos nos solos, o que motivou com que o governo holandês determinasse uma redução significativa da produção de porco. Esta medida favoreceu a

Espanha e a Coren, pois com a diminuição da produção da Holanda foi mais fácil ocupar mercados externos, o que se revela muito necessário às empresas Espanholas do sector, pois a produção de carne de porco em Espanha ultrapassa em vinte por cento o consumo interno.

Também os problemas da febre aftosa e da gripe das aves registados no Reino Unido fizeram com que este país tomasse medidas muito restritivas à produção avícola, o que fez com que a Coren saísse beneficiada.

6.5.3. Estrutura e Dinâmica do Território

6.5.3.1. Alargamento de Horizontes e Mudança de Teorias

A província de Orense, uma região marcadamente deprimida, caracterizada pela ineficiência das explorações agrícolas, conseguiu, através da Coren e do esforço comum de várias famílias, gerar a empresa líder de Espanha no sector agro-alimentar com uma facturação superior a mil milhões de euros. Através deste exemplo de sucesso foi transmitida uma mensagem determinante: pode-se criar riqueza no sector agro-alimentar galego.

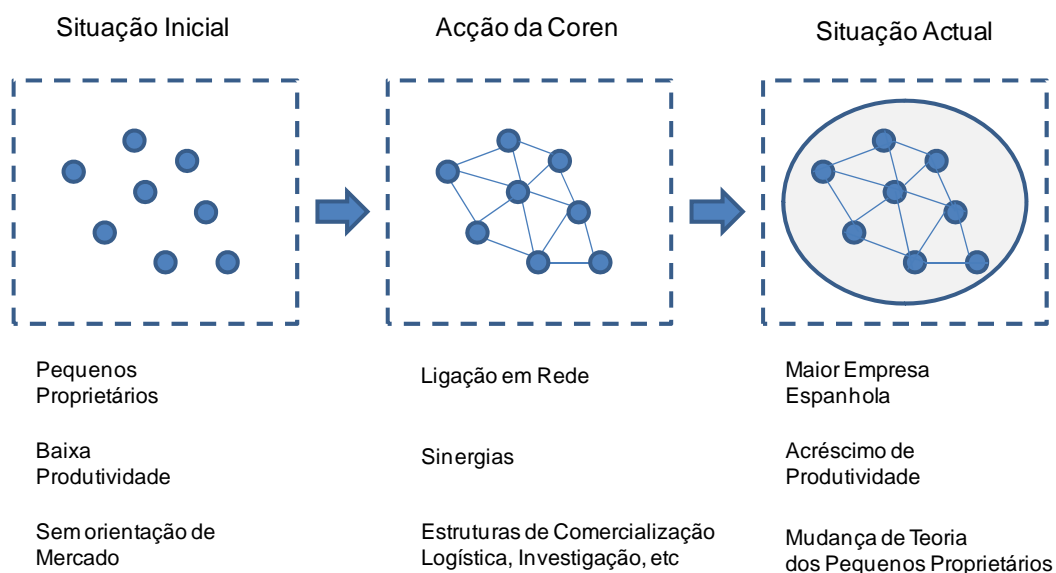
Este feito teve impacto na mentalidade dos proprietários agrícolas e propiciou uma mudança dos seus métodos produtivos e abordagem ao mercado (Figura 6.35). Devido à dispersão geográfica dos cooperativistas este resultado teve uma abrangência territorial alargada. Avelino Escariz, chefe de projectos e gestão de recursos do centro tecnológico da carne, dá conta deste efeito:

“A acção da Coren teve muita repercussão no sentido em que envolveu muitos produtores. Por intermédio de um regime cooperativo aglutinou-os e valorizou-os. A presença da Coren foi muito importante para a dinamização do sector.” (CO:AE)

O desenvolvimento da Coren reforçou os princípios cooperativistas e os princípios da gestão e especialização necessários ao desenvolvimento do sector. De facto, uma parte

significativa dos esforços da Fundação Gomez Franqueira visa desenvolver e profissionalizar a área de actividade agro-alimentar. Foram ministradas formações aos cooperativistas em domínios como o bem-estar animal, manutenção de electricidade nas instalações avícolas, sistemas de poupança de energia, calefação e ventilação, tecnologias de gestão de custos, gestão de resíduos, entre outras, que introduzem na ordem do dia temas muito importantes para a eficiência e competitividade que, a não ser por esta acção da Coren, estariam longe das prioridades dos produtores.

Figura 6.35 – Efeito da Coren no Sector Agro-alimentar de Orense



Apesar de ainda perdurar uma produção agrícola de subsistência é agora menos essa a regra. Cada vez mais os agricultores têm como princípio a venda e a criação de valor. Para além do exemplo Coren também os recursos humanos formados na componente da engenharia tecnológica e alimentar do campus de Orense da Universidade de Vigo e o centro tecnológico da Carne, que a cooperativa ajudou a surgir, contribuem para transmitir às empresas agrícolas uma mensagem mais adequada às exigências do mercado.

6.5.3.2. Novas Ligações e Combinação de Recursos

Devido à presença da Coren e à sua política de proximidade com empresas e organizações da região, foram possibilitados relacionamentos com outras organizações, o que lhes permitiu ganhar escala e aceder a novos mercados. Angel Garrido, director financeiro da Aukor, dá conta da importância destas ligações propiciadas pela ligação à Coren:

“No tipo de planta industrial que a Coren tem convivem muitos fornecedores de maquinaria, de tecnologia de serviços. (...) Trabalhar com a Coren tráz consigo relações comerciais com outro tipo de empresas com as quais já fomos lado a lado para outros projectos comuns.” (CO:AG)

Graças à cooperativa galega foi possível combinar um grande conhecimento técnico resultante de vários anos da sua actividade com a metodologia de investigação académica presente na faculdade de Ciências da Universidade de Vigo instalada em Orense. Esta produtiva ligação é ilustrada por Lorenzo Pastrana, Director de Programas de Transferência da Universidade de Vigo:

“Devido à Coren iniciaram-se linhas de investigação na universidade que nós nunca tínhamos explorado. Se a Coren não estivesse aqui nós não nos tínhamos envolvido nessa área, isso é absolutamente certo. No caso do meu grupo já temos duas teses de Doutoramento completas e muitos projectos de investigação relacionados com a Coren. (...) O nosso futuro, quer a curto quer a longo prazo, vai estar associado. Já há muitos laços que fazem com que, de uma forma ou de outra, trabalhemos conjuntamente.” (CO:LP)

Também devido à forte acção da Coren foi criado o centro tecnológico da Carne e da qualidade alimentar. Este centro coloca em contacto diversas empresas do sector, universidades e centros de investigação.

Tendo em vista a sinergia de conhecimento das diversas indústrias agro-alimentares da Galiza, a Coren esteve também na origem da mobilização de esforços para a criação de

uma plataforma tecnológica para o sector agro-alimentar Galego. Esta plataforma é actualmente uma realidade, funcionando como um veículo de ligação de diversas empresas, pretendendo ser o ponto de encontro da investigação e desenvolvimento no sector agro-alimentar galego.

6.5.3.3. Surgimento e Valorização de Actividades

Um dos efeitos mais visíveis da Coren relaciona-se com o surgimento de várias empresas e organizações que viram e tiveram na cooperativa galega uma oportunidade para a sua criação e desenvolvimento.

À excepção dos grandes fornecedores de equipamentos todo o fornecimento de serviços da cooperativa gravita em torno de empresas orensanas e galegas, o que, atendendo à dimensão da Coren, representa um grande volume de negócio repartido por estas empresas. Elías Prieto dá conta deste grande impulso ao surgimento de actividades complementares à Coren:

“À sombra da Coren nasceram outras muitíssimas empresas, desde empresas de transporte, de software informático específico, até empresas de construção no mais básico sentido da palavra, outras de elementos domóticos para as quintas e isso surgiu porque a Coren está aqui.” (CO:EP)

De facto, surgiram em Orense várias empresas especializadas em transportes, extremamente necessárias para a actividade da cooperativa, e que mantêm um relacionamento contínuo com a empresa pois como comenta José Manuel Fernandez, director de Logística e de transporte da Coren:

“O transporte de animais vivos é um dos mais delicados que se faz no nosso grupo, felizmente temos uma equipa de profissionais com experiência que graças ao seu trabalho diário é capaz de detectar qualquer incidência e actuar prontamente.” (CO:JF)

Todos os serviços de automação das unidades industriais são feitos pela Aukor, empresa de Orense que surgiu e se desenvolveu tendo a Coren como cliente referência. Esta empresa, actualmente participada pela cooperativa, é um dos *solution partners* da Siemens e uma referência na mecanização de plantas industriais em toda a Espanha.

A Edisa é outra empresa de Orense que graças à sua relação com a Coren cresceu e valorizou continuamente o serviço oferecido, sendo actualmente, através da Etisa, responsável por toda a componente informática de gestão de quintas e de stocks, bem como toda a consultoria informática à cooperativa. Esta empresa tem hoje várias delegações em toda a Espanha sendo o seu software de ERP uma referência nacional.

A Coren é também um dos maiores anunciantes televisivos de Espanha. Contrariamente ao que é comum, contrata os seus serviços de comunicação a uma empresa galega localizada na Corunha. Conforme refere Benjamim Vasquez, graças à relação com a Coren esta empresa reforçou-se e angariou novos clientes:

“Setenta por cento dos trabalhos que fazemos de comunicação são com uma empresa galega da Corunha que foi buscar gente que estava a trabalhar em Madrid e que regressou à Galiza (...) A empresa de comunicação tem de estar quase cá dentro, perceber muito bem a nossa forma de actuar, os nossos princípios e desta forma conseguirmos com eles uma maior vinculação.”
(CO:BV)

6.5.3.4. Criação de Competências

A Coren impulsionou a criação do centro tecnológico da carne e da qualidade ambiental. Também as licenciaturas em ciência e tecnologia dos alimentos, engenharia técnica agrícola e em indústrias agrárias e agro-alimentares, ministradas pela faculdade de Ciências da Universidade de Vigo localizada em Orense, foram fortemente estimuladas pela presença da Coren nesta província. Desta maneira foi desenvolvida nesta região toda uma estrutura de criação de conhecimento e competências no domínio agro-alimentar.

Devido à interligação da Coren com vários centros de encontro tecnológico como a universidade, o centro tecnológico da carne e qualidade alimentar e a Plataforma tecnológica para o sector agro-alimentar Galego, parte do conhecimento e competências da Coren acabam, conforme refere Lorenzo Pastrana, por ser transferidas para outras empresas:

“Em alguns casos estes conhecimentos que se geram são transplantados para outras empresas da região. Não directamente, mas indirectamente.” (CO:LP)

Graças aos diversos protocolos que a Coren estabelece com a Universidade de Vigo vários alunos têm o privilégio de fazer grande parte da sua formação prática na cooperativa Galega. Uma grande parte destes alunos acaba por ser recrutada por esta empresa, sendo que os restantes também adquirem conhecimentos da forma de organização e processos associados à cooperativa.

Devido à percepção da Coren como uma grande escola de negócios os seus quadros são atraentes para outras empresas locais. Algumas empresas conseguem contratar alguns colaboradores da Coren que levam consigo conhecimentos organizacionais e práticas de gestão que conferem a essas organizações novas dinâmicas processuais. Benjamim Vasquez dá conta deste processo:

“Alguns colaboradores da Coren saem para outras empresas e levam com eles conhecimentos, implementam actividades que essas empresas nem imaginam que se podiam fazer.” (CO:BV)

Também a formação, com vista à empregabilidade, ministrada pela fundação Gomez Franqueira cria competências relacionadas com o processamento e trabalho agrícola em áreas populacionais críticas como desempregados de longa duração, o que favorece a sua inserção no mercado de trabalho.

6.5.4. Impacto da Estrutura e Dinâmica Regional na Empresa Focal

6.5.4.1. Mudança na Teoria, Posição e Estratégia

Desde a sua criação que a Coren teve por base o desenvolvimento do mundo rural e a criação de riqueza na região. Este princípio manteve-se inalterado durante os cinquenta anos de existência da Coren. Também a posição de empresa líder e aglutinadora das restantes envolvidas na sua rede se manteve.

O relacionamento privilegiado com as empresas locais, com vista ao desenvolvimento económico da região e à obtenção de soluções estáveis e próximas, é outro princípio de actuação da Coren que permanece estável. Contudo, o sucesso e protagonismo que algumas empresas locais foram progressivamente assumindo na Coren fizeram com que fossem tomadas como parceiros de negócio fundamentais, detendo competências críticas para a sua actividade. Este factor fez com que a cooperativa tivesse enveredado pela sua compra, tendo entrado no capital destas sociedades.

A actuação da Coren, com vista ao desenvolvimento social, foi completamente adaptada à realidade local. A Fundação Gomez Franqueira, um dos meios operacionais criados pela empresa com vista à promoção do desenvolvimento rural e integração social, teve a sua actuação moldada pela realidade local. Sofia Godoy, presidente da fundação, descreve este efeito:

“Eu estou em contacto com fundações de vários tipos e nenhuma tem nada que ver com a outra. Tudo vem marcado por um lado pela sua história, mas também pelas particularidades do território e das circunstâncias onde nos movemos. Para nós a influência das características do território é total.”

(CO:SG)

O facto de na região a empresa mais significativa ser a Coren, não tendo com o seu nível de importância qualquer empresa que se aproxime, obriga-a também a ter um papel mais interveniente e activo na captação e influência de recursos públicos que possam impulsionar o desenvolvimento. Por isso é dada particular atenção dentro da

empresa às plataformas de ligação com a sociedade civil e órgãos de decisão governamentais.

A circunstância de Orense ser uma província com pouco tecido industrial e pouca história empresarial faz com que um número significativo dos quadros da Coren adquira grande parte da sua formação numa fase posterior à sua formação académica, não sendo frequente a contratação de profissionais já experientes de outras empresas do sector porque não existem na região. Também a localização distante, face aos principais centros de consumo, e as características dos produtos Coren, alguns dos quais com prazos para consumo relativamente reduzidos, obrigou a empresa a algumas adaptações. Por um lado, e como refere José Manuel Fernandez:

“Alguns dos camiões Coren que vão para destinos mais longínquos vão com dois camionistas. Desta forma podemos superar o obstáculo da distância porque não fazemos paragens.” (CO:JF)

Por outro lado, o posicionamento *premium* da Coren teve um aliado na qualidade que se associa aos produtos oriundos da Galiza. O facto de os mercados alvos estarem relativamente longínquos tornou também ainda mais importante a investigação e desenvolvimento de novos produtos como a linha dos produtos já preparados que conseguem ter um maior período de vida para consumo e que, como tal, os torna mais imunes às distâncias.

6.5.4.2. Efeitos na Rede de Relacionamentos

Desde a sua origem a Coren assumiu protagonismo face à débil estrutura industrial da região. Com o seu desenvolvimento, a sua capacidade de influência aumentou permanentemente, tendo durante o seu processo de crescimento conseguido moldar os relacionamentos às suas características e necessidades.

Os cooperativistas da Coren, com muita carência de orientação de mercado e com práticas produtivas pouco eficientes, exigiram um grande acompanhamento e um esforço contínuo da empresa com vista a uma sensibilização empresarial e orientação

face a novos processos produtivos, sendo este acompanhamento e desenvolvimento permanente dos cooperativistas uma actividade fundamental dentro da cooperativa.

Inicialmente, aquando do início da actividade, não existiam parceiros ou aliados locais com as capacidades mínimas indispensáveis para prestar serviços complementares à cooperativa, pelo que a empresa teve que contratar maioritariamente esses serviços no exterior. Contudo, à medida do possível, essas empresas externas foram sendo substituídas pelo desenvolvimento de competências internas na Coren ou pela contratação a pequenas empresas locais.

Devido ao exíguo parque industrial existente, as empresas locais eram marcadas por um deficit de competitividade. A cooperativa assumiu, face a estas empresas, uma posição paternalista e de longo prazo. Esta posição traduziu-se em relacionamentos continuados de aprendizagem e confiança, de maneira a desenvolver continuamente as suas competências e competitividade, em detrimento de contratualizações com grandes empresas externas que poderiam partir de um nível mais elevado de competitividade, mas que teriam um menor impacto no desenvolvimento local e menor possibilidade de crescimento e influência da Coren no relacionamento.

O apoio ao investimento concedido pelos fundos comunitários estruturantes à Coren foi também favorecido pelo facto de a Cooperativa estar localizada numa região prioritária onde o sector agro-alimentar é considerado estratégico.

6.5.5. Conclusão

A Coren é uma empresa com características distintas do que é habitual numa organização empresarial. Em função dessas diferenças a sua actuação também é distinta, decorrendo da mesma efeitos fundamentais para o desenvolvimento observado na província de Orense.

Esta região apresentava uma perda populacional contínua e não conseguia ser atractiva por forma a fixar população que emigra ou se desloca para as cidades do eixo litoral da

Galiza: Vigo e Corunha. Apesar de historicamente estar ligada à agricultura, esta região sempre foi caracterizada pela baixa eficiência dos minifúndios resultantes da estrutura de propriedade muito retalhada.

A chegada de dinâmica e difusão de conhecimento através dos cooperativistas foi um dos principais acontecimentos que contribuiu para o desenvolvimento da província de Orense. De facto, a cooperativa orensana surgiu com uma missão bem definida: desenvolver a província de Orense, uma das mais deprimidas da região autónoma da Galiza. Esta orientação moldou grande parte da actuação da empresa. O processo de desenvolvimento da Coren baseou-se numa grande convicção e valorização do trabalho em rede entre vários cooperativistas e empresas prestadoras de serviços. Devido ao sistema cooperativo implementado foram melhoradas as competências de vários pequenos produtores que foram sendo profissionalizados e adquiriram uma nova perspectiva de abordagem ao mercado.

Os cooperativistas são simultaneamente a base e uma das principais fontes de competitividade da empresa. O relacionamento da Coren é com eles muito intenso, por um lado para garantir a sua melhoria contínua e, por outro, para manter o vínculo de união e pertença para com a cooperativa.

A estrutura e dinâmica territorial foi amplamente melhorada pela acção estimuladora da Coren. A perspectiva de mercado e as questões ligadas à eficiência produtiva passaram a ser uma prioridade. A confiança dos produtores melhorou pelo facto de existir no território a empresa líder do sector agro-alimentar. Surgiram estruturas de conhecimento e investigação que ajudaram a qualificar os recursos humanos, tendo a própria Coren feito essa qualificação internamente através da acção da Fundação Gomez Franqueira.

Durante o seu processo de desenvolvimento a Coren procurou também fazer crescer e desenvolver outras empresas e organizações locais. O processo de relacionamento da Coren com estas empresas é marcado pela intensidade, transparência e duração. Com uma configuração de relacionamentos, face às empresas locais, muito abrangente e intensa a Coren serviu como um importante suporte para que algumas empresas da

região se desenvolvessem, tendo como base a prestação de serviços à cooperativa galega. Algumas destas empresas conseguiram fruto deste relacionamento, ligações com outros prestadores de serviços da Coren, o que possibilitou o desenvolvimento de projectos comuns em outros clientes.

Em larga medida graças à presença da Coren surgiram em Orense três licenciaturas no domínio da agro-indústria e todo um ramo de investigação científica nesta área, que foi combinado com o grande conhecimento técnico existente na empresa orensana. A região de Orense conseguiu devido, à influência da Coren, atrair o centro tecnológico da carne e qualidade alimentar, o que, aliado ao conhecimento gerado pela universidade, faz desta região uma referência na criação e difusão de conhecimento agro-alimentar.

As características da região tiveram também influência na actuação da empresa. Desde logo pela importância que assume por estar localizada numa região caracterizada por micro empresas. Esta importância confere um grande poder de influência e controle dos relacionamentos locais, tendo mesmo a capacidade de influenciar a localização de infra-estruturas públicas complementares. Por outro lado, os maiores custos em que a empresa incorre, por estar relativamente afastada dos principais centros de consumo, influenciaram o posicionamento *premium* que a empresa assume, bem como a importância conferida à investigação com vista ao desenvolvimento de novos produtos com uma maior durabilidade e logo menos vulneráveis ao transporte.

As características de envelhecimento e de desemprego da região foram também reflectidas na actuação social da Coren através das acções da fundação adaptadas a esta realidade.

6.6. Caso Cortizo

6.6.1. A Empresa Focal

O grupo Cortizo teve a sua origem em 1972 numa pequena serralharia metálica criada por José Manuel Cortizo, na vila de Padrón, a vinte quilómetros de Santiago de Compostela. Actualmente, trinta e sete anos após a sua fundação, e continuando a ser dirigido por José Manuel Cortizo, o grupo conta com mais de mil e duzentos colaboradores e transformou-se na empresa líder em Espanha na fabricação de sistemas de alumínio para construção. No ano de 2008 este grupo produziu perfil de alumínio correspondente a três milhões e cinquenta mil janelas, o que originou uma facturação de duzentos e quarenta milhões de euros. Foi também neste ano que iniciou a produção de janelas num novo material, o PVC, prevendo produzir no ano de 2009 noventa mil janelas neste material. Para além deste negócio principal do grupo, relacionado com a produção de sistemas e materiais para janelas, que representa noventa e seis por cento da sua facturação, o grupo Cortizo está também presente na indústria hidroeléctrica e nos curtidos de couro.

Ao contrário de outros concorrentes o grupo, produz internamente todo o material necessário para a execução de janelas. Para evitar a dependência de terceiros foi mesmo criada uma empresa, a STAC (Sistemas Técnicos de Acessórios e Componentes), que se dedica a produzir acessórios exclusivos para as janelas, como sejam borrachas e as ferragens. Contudo, o grupo não vende janelas acabadas, vende sim todo o material, sistemas e a solução técnica para que a janela seja executada. A montagem da janela é feita por um instalador independente, geralmente uma carpintaria ou serralharia. Assim, o negócio do grupo tem um claro enfoque na perspectiva *business to business*. Diego Palmou Alonso, sub-director comercial, fala da especificidade deste negócio:

“O nosso negócio é muito estranho. Nós vendemos a um cliente, mas temos de estar muito atentos com aquilo que o nosso cliente vai fazer com o nosso produto (...) Um serralheiro que venda janelas Cortizo é a mesma empresa,

somos a mesma casa. Há uma transacção económica, ele compra-nos, nós vendemos-lhe, damos-lhe material, ele paga-nos, mas ambos vamos na mesma direcção. Ele instala janelas, nós desenhamo-las e fabricamos todo o material para que ele as instale.” (CT:DA)

O grupo conta com seis centros de produção na Europa, (quatro localizados em Espanha, um em Portugal e outro na Eslováquia), aos que se juntam diversos centros de distribuição. A localidade de Padrón continua a ser o núcleo do grupo, pois é aqui que, a poucos metros da serralharia que esteve na base do grupo, se localizam as principais unidades produtivas e um centro tecnológico pioneiro na Europa, dedicado ao desenvolvimento e inovação no sector do alumínio. O grupo Cortizo é a única empresa de sistemas para janelas na Península ibérica a contar com um centro tecnológico próprio no qual mais de sessenta engenheiros e arquitectos desenham, testam e certificam todos os sistemas que a empresa lança no mercado.

Apesar do espantoso crescimento registado por esta empresa, o plano de crescimento futuro é ainda mais ambicioso. Está actualmente em curso o denominado “Plano Estratégico Cortizo 2012” que contempla trinta e dois milhões de euros de investimento e prevê a abertura de cinco centros logísticos com fábrica de lacado na Polónia, Roménia, Reino Unido, França e Alemanha. O grande objectivo deste plano passa por aumentar as vendas no exterior, que actualmente já representam cinquenta por cento da facturação do grupo.

6.6.1.1. Teoria de Rede

6.6.1.1.1. Principais Crenças e Princípios Orientadores

O grupo Cortizo acredita nas vantagens da internalização de processos e da produção. Esta crença, muito vincada dentro do grupo, influenciou decisivamente a sua organização. A empresa domina actualmente todo o processo produtivo dos elementos constituintes de uma janela, o que constitui uma excepção dentro da indústria dos sistemas para janelas. Nuria Peñamaria, técnica de marketing da empresa, dá conta desta orientação:

“Nós temos um processo produtivo integral, produzimos tudo aqui desde o princípio até ao final. A nossa matéria-prima é o alumínio de onde fazemos um perfil e desenhamos a janela acabada. É o ciclo integral de produção. É o nosso valor principal, somos capazes de fazer tudo desde o princípio até ao final.” (CT:NP)

Este princípio é justificado por Daniel Lainz, director de marketing do grupo, por gerar uma maior segurança face à qualidade do produto e uma menor dependência face a terceiros:

“Nós não externalizamos, contrariamente ao que são certas tendências, nós tratamos de internalizar tudo para responder em prazos, garantias e preços. Isso dá-nos também uma maior capacidade de reacção, pois se um cliente me telefona e diz que necessita um determinado perfil, com uma determinada forma eu vou poder fazê-lo porque não necessito de terceiros para nada.” (CT:DL)

O processo de internalização levado a cabo dentro do grupo foi gradual e não implicou a aquisição de empresas. O grupo Cortizo optou antes por desenvolver internamente, à medida do seu crescimento e das suas necessidades, todos os processos, materiais e conhecimentos necessários à produção dos sistemas para janelas. Este desenvolvimento interno fez com que a inovação e criação de conhecimento ganhassem uma importância acrescida dentro do grupo, o que motivou a criação de um departamento de investigação, desenvolvimento e inovação (IDI). Foram também criadas várias empresas subsidiárias, exclusivamente destinadas à produção de materiais complementares à actividade principal.

Com este princípio orientador a empresa crê ter dado um passo decisivo para se posicionar numa gama superior dos sistemas para janelas. Existe uma grande confiança nas prestações dos materiais fabricados pela empresa que são submetidos a diversos

testes e que, como refere Eduardo Rodrigues, responsável do departamento de IDI, posicionam a empresa num nível de qualidade elevado:

“Nós temos um nível técnico muito elevado, há outras extrusoras que preferem vender muitos quilos de perfis de alumínio e não se centram tanto nas prestações dos sistemas. No entanto, o grupo Cortizo apostou claramente em dar qualidade aos seus clientes.” (CT:ER)

A qualidade do produto, garantida por um processo de fabrico integral e pelo grande investimento em investigação, é acompanhada por um forte serviço de apoio aos clientes e prescritores dos produtos do grupo.

6.6.1.1.2. Percepção da Rede

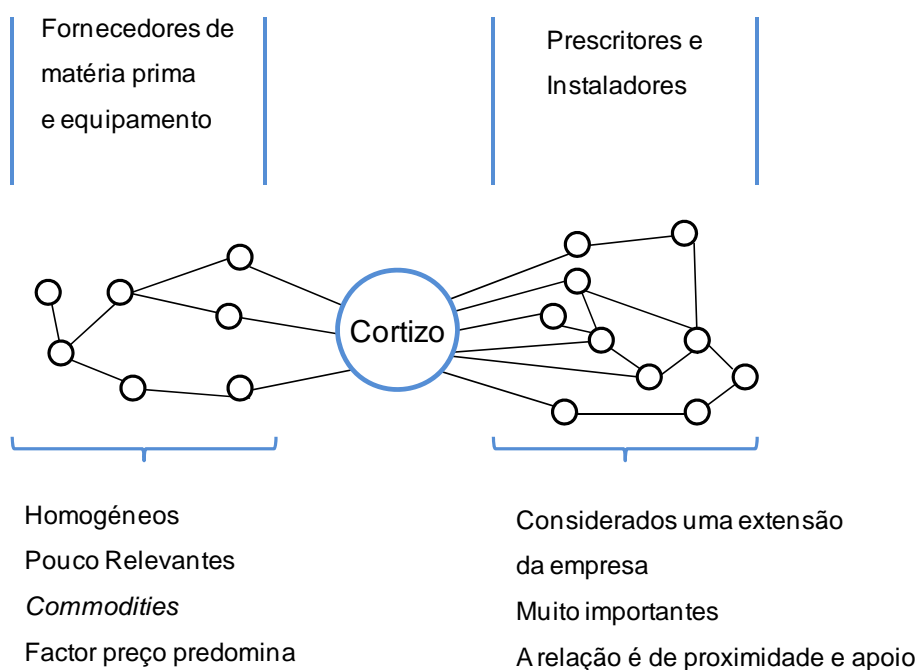
A organização interna do grupo Cortizo é alicerçada numa grande auto-suficiência face às principais necessidades de produtos intermédios. Esta configuração faz com que a rede de empresas, a montante da actividade principal do grupo, seja percebida como indiferente, concorrendo entre si maioritariamente pelo factor preço (Figura 6.36). A matéria-prima mais relevante adquirida pelo grupo é o alumínio, sendo que este produto é homogéneo e considerado uma *commoditie*. Assim, o grupo Cortizo limita-se a ter uma rede de fornecedores regulares com os quais negocia preços para o fornecimento deste bem. Como adianta Nuria Peñamaria, não existe qualquer dependência ou vantagem competitiva criada por parte destes actores:

*“Temos uma rede de fornecedores com os quais negociamos sempre o preço. É o preço que domina o relacionamento, trata-se de uma matéria-prima standardizada, é uma *commoditie*. Os fornecedores não dependem de nós nem nós deles. Há uma ampla oferta no mercado e não há nenhum valor adicionado nesse produto.” (CT:NP)*

Já a jusante da actividade principal, a rede de empresas conectadas com o grupo é percebida como vital, sendo mesmo considerada como uma extensão da própria empresa (Figura 6.36). Grande parte da criação de valor da empresa galega resulta da

sua grande proximidade aos gabinetes de engenharia e arquitectura que funcionam como verdadeiros prescritores dos sistemas Cortizo. É fundamental sensibilizar estes prescritores para as vantagens dos materiais Cortizo, mantendo a empresa com eles uma relação de proximidade e apoio. Também os serralheiros e carpinteiros têm um importante papel na venda dos produtos, sendo que, para além disso, tratam da sua montagem e instalação, pelo que do seu trabalho depende grande parte da eficácia dos materiais. Grande parte das inovações e melhorias introduzidas nos produtos resultam também em grande medida da proximidade que existe face a estes actores.

Figura 6.36 – Percepção da Rede de Empresas Relacionadas com o Grupo Cortizo



6.6.1.2. Posição na Rede

6.6.1.2.1. A Relevância da Empresa na Rede

Decorrente das mais de três milhões de janelas produzidas, que dão à empresa a posição de líder na Península Ibérica, o grupo Cortizo tem uma importância significativa na rede de empresas às quais está conectado. Esta empresa é uma referência no mercado Ibérico

de sistemas de alumínio, estando num processo de crescimento significativo por toda a Europa.

Os grandes concorrentes da empresa são a norueguesa Technal e a alemã Schuco. À semelhança do grupo galego, estas empresas são aquelas que de entre os diversos fabricantes de alumínio se posicionam num nível de qualidade mais elevado. A Schuco é mesmo a referência no que diz respeito à inovação e vanguarda dos sistemas utilizados, admitindo os responsáveis da Cortizo que está ligeiramente acima da empresa galega, sendo contudo a ambição do grupo posicionar-se ao mesmo nível da empresa alemã.

O reforço da importância da empresa no mercado de alumínio depende em larga medida da sensibilização feita pelos prescritores deste material ao cliente final. De facto, os proprietários que adquirem ou constroem uma casa dificilmente escolhem a marca de alumínio que utilizam as suas janelas, ficando essa decisão por conta do arquitecto ou do serralheiro que executa a obra. É portanto a este nível que se consegue conquistar uma importância acrescida no mercado. Devido a este factor existe uma forte presença do grupo Cortizo nos gabinetes de arquitectos e serralharias.

O grupo conta na Península Ibérica com onze departamentos móveis de arquitectura e engenharia, que denomina rede TSAC (técnico de sistemas de alumínio Cortizo). Estes departamentos, constituídos exclusivamente por arquitectos e engenheiros, realizam visitas a gabinetes de arquitectura onde procuram “vender” a solução dos sistemas Cortizo, oferecendo-se como colaboradores externos a esses gabinetes de arquitectura para a resolução de todas as questões técnicas referentes ao sistema de alumínio. Nuria Peñamaria descreve a importância da rede para a fidelização destes prescritores:

“Com a rede TSAC queremos prestar-lhes apoio técnico, para conseguir que nos prescrevam e fidelizá-los de alguma maneira, queremos deste modo criar uma relação duradoura no tempo.” (CT:NP)

A aposta na inovação e na criação de conhecimento, detendo o grupo o único centro tecnológico em sistemas de alumínio existente na Península Ibérica, fazem com que ganhe cada vez mais importância na classe dos arquitectos. São frequentes as palestras e seminários em temáticas relacionadas com as normativas a que devem obedecer estes materiais, que a pedido das ordens de arquitectos são ministrados por colaboradores do grupo.

No que diz respeito às serralharias o grupo detém uma importância acrescida face à concorrência, que em grande parte resulta do grande leque de serviços prestados. Graças à sua presença em todo o território espanhol existe um compromisso de entrega de materiais em menos de dez dias. Esta garantia é muito importante neste sector de actividade que depende bastante do cumprimento de prazos. Foram também desenvolvidos vários sistemas de apoio a este negócio, como sejam softwares específicos de planificação da montagem, medição, orçamentação e facturação, que permitem que a relação com as serralharias seja assente em muito mais do que nos sistemas para janelas.

Como comenta Nuria Peñamaria, é pelo que se oferece para além do produto que se consegue crescer e ganhar importância:

“A diferença do produto reside no seu design, no seu desenvolvimento feito pelo departamento de IDI, mas depois acaba por ser do conhecimento da concorrência e no final todos acabamos por fabricar praticamente o mesmo. Para se conseguir crescer o principal é a proximidade, o acesoramento técnico, dar muito mais para além do produto.” (CT:NP)

6.6.1.2.2. A Identidade das Empresas Conectadas

Para produzir, o grupo Cortizo necessita de um número limitado de fornecedores que, como referido anteriormente, oferecem produtos homogéneos onde o principal factor de decisão da compra é o preço. É o caso do alumínio, fornecido sobretudo por empresas Norueguesas e Americanas, e a maquinaria de transformação do mesmo, que provém sobretudo de empresas Alemãs e Italianas. Estas empresas têm em geral volumes de

facturação muito superiores aos do grupo galego, mas disso não resulta um poder acrescido já que, como refere Daniel Lainz, os produtos que fornecem podem ser facilmente substituíveis:

“Não há muitos fornecedores de maquinaria no mundo mas trocam-se facilmente porque se trata de uma commodity, fazem um determinado alinhamento de alumínio que é o mesmo produto, quer seja vendido por um ou por outro. É fácil de mudar, é um processo imediato.” (CT:NP)

Os principais relacionamentos do grupo acontecem, quer em frequência quer em importância, com empresas de menor dimensão, essencialmente constituídas pelos gabinetes de arquitectura e serralharias. Estes actores configuram com o grupo Cortizo um triângulo de relacionamentos (Figura 6.37) que, segundo Eduardo Rodrigues, responsável do departamento IDI, deverá estar equilibrado:

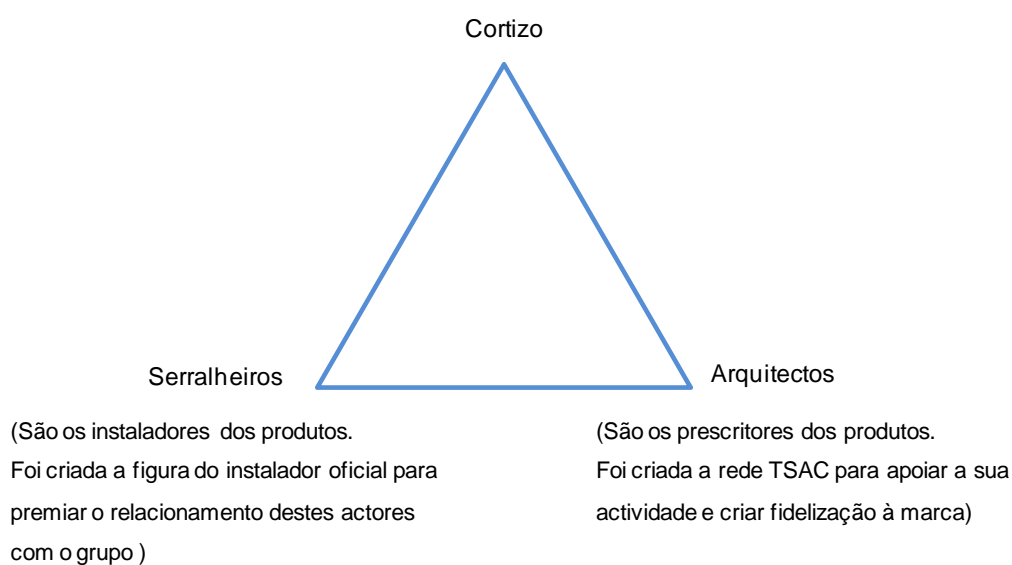
“Os nossos principais relacionamentos constituem um triângulo que tem três vértices todos ligados. Num estamos nós, no outro o arquitecto e no outro o serralheiro. Podemos ter um arquitecto e um sistemista, neste caso Cortizo, que se ponham de acordo, mas se escolhermos um serralheiro que é muito mau a instalar, de certeza que esse arquitecto não nos volta a chamar, não porque o sistema seja mau, mas porque foi mal instalado.” (CT:ER)

São por isso prestadas atenções especiais a estes grupos de empresas. Como já foi referido, no que diz respeito aos arquitectos, existe a rede TSAC destinada a apoiar e criar fidelização junto deste importante grupo de prescritores.

No referente aos serralheiros, para além de todos os serviços oferecidos, foi criada a figura do instalador oficial Cortizo. Para se chegar a instalador oficial é necessário existir uma relação de continuidade com a empresa, durante a qual o grupo analisa a qualidade do trabalho executado pelo instalador e garante que existe um nível mínimo de conhecimento que permite que a obra seja bem executada. Este estatuto é acompanhado de várias cláusulas, sendo que uma delas determina que mais de setenta e

cinco por cento das compras do instalador terão de acontecer com o grupo Cortizo. Para além de usufruírem de serviços exclusivos, estes instaladores são amplamente divulgados junto dos gabinetes de arquitectura e dispõem de materiais exclusivos que têm melhores prestações e que não estão disponíveis para as restantes empresas.

Figura 6.37 – Triângulo dos Principais Relacionamentos do Grupo Cortizo



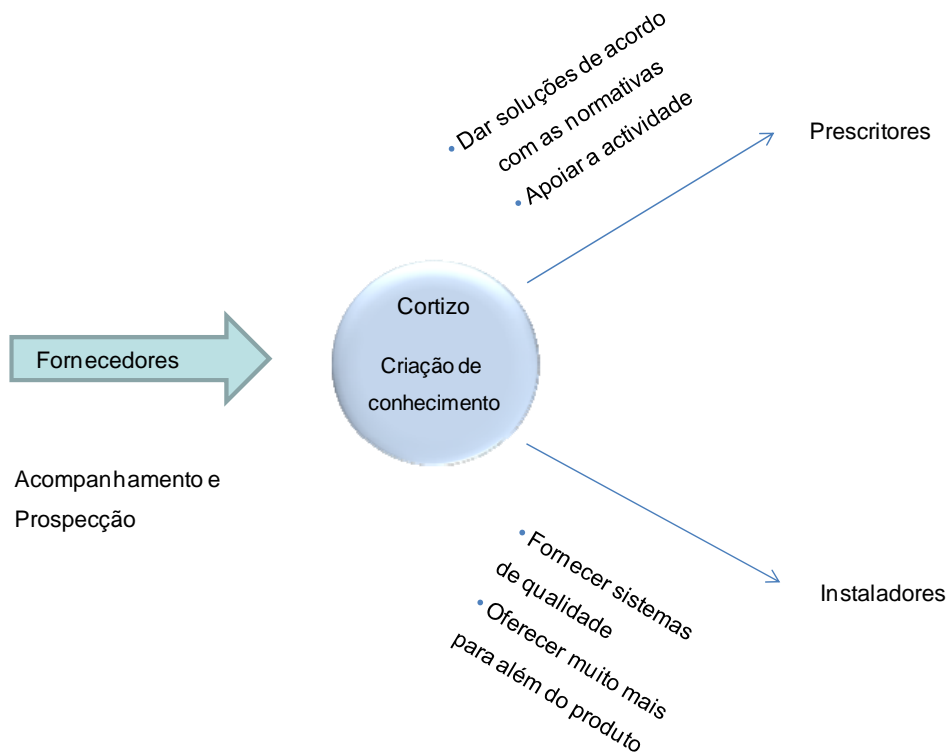
Os serralheiros são, na maior parte dos casos, pequenas empresas, com procedimentos de gestão ainda pouco avançados. Constituírem-se instaladores oficiais é um grande passo na sua modernização de gestão, já que este estatuto traz consigo várias melhorias processuais. Existe contudo uma grande fidelização destes actores às marcas de sistemas de alumínio com as quais trabalham que pode, numa primeira abordagem, dificultar a entrada de novos sistemas. Esta entrada, pode todavia, ser facilitada pela chegada de obras prescritas pelos arquitectos que recorrentemente exigem outra marca, ou quando existe algum descontentamento face à marca com que habitualmente trabalham.

6.6.1.2.3. O Papel da Empresa na Rede

O papel do grupo Cortizo na rede de empresas à qual está conectada varia entre o simples acompanhamento e prospecção de fornecedores, ao forte envolvimento, estímulo e interacção com os prescritores e utilizadores dos seus sistemas (Figura 6.38).

A empresa limita-se a acompanhar a evolução dos preços dos diversos fornecedores de alumínio e as soluções tecnológicas oferecidas pelos principais fabricantes de equipamentos negociando os melhores preços. O carácter homogéneo destes produtos e a grande autonomia da empresa, no que diz respeito aos processos e materiais que garantem a sua vantagem competitiva, fazem com que o seu papel seja aqui pouco significativo.

Figura 6.38 – O Papel da Empresa na Rede



Já no que diz respeito aos restantes actores que lhe estão conectados, o grupo tem um papel de enorme relevância e proactividade, procurando desenvolver internamente todo o conhecimento que permita auxiliar os gabinetes de arquitectura no cumprimento de normas técnicas e na adopção de novas soluções (Figura 6.38). São desenvolvidos continuamente novos materiais que permitem criar, nestes prescritores, uma imagem de qualidade e inovação associada ao grupo Cortizo. Como se pode apurar no relato de Daniel Lainz, a empresa funciona como criadora e disseminadora de conhecimento técnico na área dos sistemas de janelas:

“Estamos muito em contacto com eles (gabinetes de arquitectura) de diversos modos, desde o envio de documentação até ter escritórios técnicos ao seu serviço para o cálculo de todas as componentes térmicas do edifício, até dar palestras e patrocínios nas ordens de arquitectos, dar conferências nas universidades, temos uma divisão que se chama Cortizo formação que está essencialmente dirigida a eles.” (CT:DL)

Também no que diz respeito aos serralheiros o grupo tem um papel muito activo dando-lhes formação sobre novos materiais, disponibilizando os seus serviços técnicos para esclarecimento de dúvidas e criando softwares específicos que permitem aumentar em muito a sua produtividade. Daniel Lainz refere-se a seguir a estes importantes actores:

“Algumas carpintarias são pequenos negócios, quase artesanais, que fazem as contas numa folha de papel. Nós tentamos ajudá-los a profissionalizarem-se e a que optimizem a mão-de-obra. Se eles optimizarem a sua produção nós vendemos mais perfis. Isso também funciona como fidelização. O nosso software só permite trabalhar com o nosso sistema.” (CT:DL)

6.6.1.2.4. Recursos de Acesso

O grupo Cortizo, indo contra a corrente do sector, produz nas suas instalações todos os elementos integrados de uma janela, com excepção do vidro, como sejam os perfis de alumínio, as juntas e ferragens. O grupo assume assim um maior grau de

responsabilidade em todos os seus processos e torna-se menos dependente do acesso a recursos de empresas terceiras.

Os gabinetes de arquitectura, pelas prescrições de materiais que realizam, são o principal recurso externo a que o grupo acede. Este acesso exigiu a criação de um grande conhecimento interno que permitisse posicionar o grupo como um actor válido no auxílio às necessidades que esta classe apresenta. A criação do centro tecnológico e a forte aposta em investigação são importantes recursos de acesso que permitem que o grupo Cortizo colabore, na península Ibérica, com mais de quinze mil gabinetes de arquitectura. Ana Dominguez, assistente de direcção do colégio oficial de arquitectos Galiza, dá conta da relação existente entre o grupo Cortizo e esta classe profissional:

“Eles (grupo Cortizo) resolvem muitos problemas que se possam colocar a um arquitecto, apoiam-no e com isso ganham também novos conhecimentos, conseguem melhorar o seu produto e por isso têm um interesse em intensificar esta relação com os arquitectos.” (CT:AD)

Durante o ano de 2008 o grupo ofereceu mais de quinze mil horas de consultoria decorrentes de aproximadamente mil projectos de arquitectura e mais de vinte mil consultas técnicas realizadas pela rede TSAC, o que comprova bem a importância que o grupo deposita no bom relacionamento com os arquitectos.

Esta colaboração permite também aceder com maior facilidade aos serralheiros, já que uma boa parte das obras que executam têm que ser realizadas com os sistemas prescritos pelos arquitectos. Com vista a facilitar ainda mais este acesso e auxiliar na venda dos seus materiais, o grupo desenvolve internamente um conjunto de serviços que facilitam a actividade destes aplicadores dos sistemas de alumínio. António Dopazo Rial, instalador oficial Cortizo, comenta o auxílio à sua actividade prestado pelos serviços Cortizo:

“Há um grande número de coisas que Cortizo nos disponibiliza e que nos dão os trabalhos semi-feitos e isso ajuda-nos muito na nossa actividade. Há uma poupança de tempo enorme e ajuda muito na hora de vender.” (CT:AR)

6.6.1.3. Estratégia

6.6.1.3.1. Princípios Estruturantes de Actuação

Segundo Daniel Lainz, o grupo Cortizo desenvolve a sua actividade assente em três princípios estruturantes da actuação: a inovação, a rapidez e o serviço integral.

A inovação está no centro da estratégia de crescimento do grupo Cortizo. A empresa investe anualmente mais de três mil e quinhentas horas em investigação, de onde resultam cento e cinquenta projectos de inovação e desenvolvimento. Do departamento de IDI surgiram já quarenta e cinco sistemas exclusivos de janelas de última geração, que posicionam o grupo como a principal referência nos sistemas para janelas em Espanha e uma das mais destacadas da Europa. Fazendo sobressair a importância da inovação na actividade do grupo, o director de Marketing do empresa refere que:

“A nossa principal vantagem competitiva está no desenho, no IDI e nas prestações das janelas.” (CT:DL)

No negócio da construção a rapidez no fabrico e entrega de material aos construtores é um dos pontos essenciais que permite a diferenciação face à concorrência. Conhecendo a importância deste factor, o grupo Cortizo desenvolveu a sua actividade e recursos de forma a garantir prazos de entrega bastante reduzidos. Tendo como base os seus três armazéns de stock acabado, os vinte e cinco centros de distribuição em Espanha e Portugal e uma frota própria de mais de setenta camiões, o grupo consegue fazer com que o tempo de entrega máximo de um produto Cortizo seja inferior a dez dias. A rede comercial presente por toda a Europa faz com que estes prazos também sejam válidos para todo o continente europeu. Os departamentos de arquitectura e engenharia observam também o protocolo denominado “serviço cinco dias” que estipula que

noventa e cinco por cento dos projectos de arquitectura devem ser estudados e analisados num prazo máximo de cinco dias.

O serviço integral é outra das especificidades da empresa. Como já foi referido, o grupo produz todos os acessórios que compõem uma janela, o que lhe dá uma maior segurança quanto à qualidade dos componentes e permite cumprir com maior fiabilidade os prazos na entrega de materiais. Este factor faz com que exista também uma grande flexibilidade face a sugestões e personalizações que possam ser sugeridas pelos clientes ou prescritores. Todos os serviços que compõem a oferta Cortizo, como sejam os diversos softwares postos à disposição de arquitectos e de serralheiros, são também desenvolvidos internamente pelo departamento de software e construção da empresa, o que permitem uma adaptação contínua aos novos materiais e modelos criados pelo grupo e um apoio técnico permanente.

6.6.1.3.2. Modo de Relacionamento

Existem dois grupos de actores com os quais o relacionamento do grupo Cortizo é particularmente intenso: os arquitectos e os serralheiros (Figura 6.39).

Devido à especificidade desta indústria não são os fabricantes dos sistemas de alumínio que montam as janelas, mas sim as serralharias. Uma boa parte da performance do sistema de alumínio depende da sua montagem pelo, que como refere Diego Palmou Alonso, sub-director comercial, existe um acompanhamento permanente da actividade dos instaladores que se estende muito para além da venda:

“Nós estamos sempre no seguimento contínuo da obra que eles fazem, prestamos muito apoio. Não vendemos e alheámo-nos de tudo o resto.”

(CT:DA)

Para que esta montagem aconteça de uma forma cada vez mais eficaz, o grupo põe ao dispor destas empresas softwares específicos que facilitam a sua actividade e criam uma fidelização face aos produtos Cortizo. A empresa disponibiliza também diversos vídeos de montagem e ministra várias formações a estas empresas que são consideradas uma

verdadeira extensão do grupo. Como comenta Eduardo Rodriguez, o relacionamento próximo com estas empresas permite também apurar de eventuais falhas nos sistemas e origina frequentemente inovações:

“A nossa fonte fundamental de informação são os nossos clientes. (...) Os clientes dizem-nos onde estamos a falhar, ou seja, que defeitos vêm nos sistemas com que eles trabalham e isso serve para melhorar e inclusivamente, de vez em quando, surgem ideias novas que nos levam a fabricar novos sistemas.” (CT:ER)

Figura 6.39 – Modo de Relacionamento do Grupo Cortizo

Objectivo do Relacionamento	Com Quem ?	Como ?
<i>Compra de alumínio e maquinaria</i>	Grandes empresas produtoras de alumínio e de equipamento	Baseando-se no preço
<i>Prescrição dos produtos Cortizo</i>	Gabinetes de arquitectura e engenharia	Continuadamente através da rede TSAC, prestando apoio e demonstrando interesse
<i>Venda e correcta instalação dos produtos</i>	Serralharias e carpintarias	Oferecendo diversos serviços de apoio Criação da figura de instalador oficial

Os arquitectos são outro grupo de actores com o qual o grupo Cortizo tem um relacionamento muito intenso. O investimento no intensificar deste relacionamento compreende-se pela importância que esta classe tem na prescrição da marca de sistemas de alumínio a utilizar numa obra. Como refere Diego Palmou Alonso, a prescrição por parte dos arquitectos representa uma elevada probabilidade na venda do produto:

“A prescrição para as obras grandes é fundamental. Para fazer edifícios, obras emblemáticas como aeroportos e edifícios públicos a prescrição é fundamental. Se o arquitecto, na sua memória, diz que o sistema que tem de levar é Cortizo há noventa e oito por cento de possibilidades que essa obra seja feita com Cortizo. Depois nós só temos de vender ao instalador, que vai ser quem executa a obra.” (CT:DA)

Para além da qualidade dos sistemas do grupo Cortizo, o relacionamento com estes prescritores é favorecido e intensificado através de acompanhamento contínuo. Entre as principais acções deste acompanhamento, destinado a criar notoriedade e gerar uma ligação afectiva à empresa, destacam-se os seminários feitos nos colégios oficiais de arquitectura sobre diversas temáticas, como eficiência térmica e acústica, a rede TSAC, que presta diverso apoio à planificação de obras, a disponibilização de softwares e de todo o conhecimento criado no centro tecnológico. Eduardo Rodriguez refere a seguir que a prescrição dos sistemas Cortizo, por parte dos arquitectos, está em contínuo crescimento:

“Cada vez conseguimos mais projectos através da explicitação do projecto por parte dos arquitectos que querem fazer a obra com Cortizo.” (CT:ER)

Ao contrário destes relacionamentos que se caracterizam pela intensidade e pela forte importância dos elementos intangíveis envolvidos para além do produto, constituindo uma verdadeira vantagem competitiva para o grupo, os restantes são baseados em elementos materiais como o preço e deles não resulta qualquer diferenciação para a empresa (Figura 6.39).

Os fornecedores de alumínio, principal matéria-prima utilizada pelo grupo, encontram-se dentro destes relacionamentos mais distantes, cuja compra se define maioritariamente pelo preço. Também no que diz respeito ao fornecimento de maquinaria para produção existe uma homogeneidade no equipamento que é fornecido pelos fornecedores, sendo estes facilmente substituíveis não mantendo o grupo um relacionamento de proximidade com qualquer um deles. As artes gráficas, para execução dos catálogos e manuais de

instalação, são outra das compras importantes feita pelo grupo, mas uma vez mais é o factor preço que prevalece neste relacionamento, não existindo qualquer dependência ou relação continuada com qualquer fornecedor deste serviço.

6.6.2. Rede de Relacionamentos

6.6.2.1. Na Região Focal

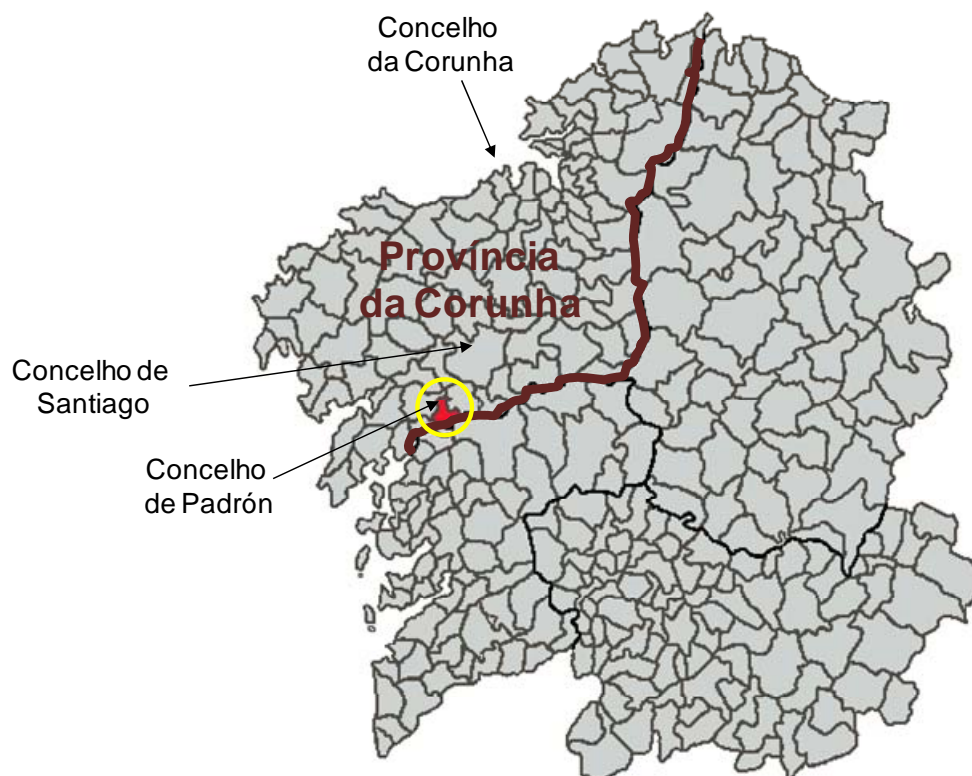
O grupo Cortizo teve a sua origem na localidade de Padrón, sendo aqui que estão localizadas as suas principais unidades produtivas e o seu centro tecnológico. Padrón é um pequeno município de nove mil habitantes pertencente à província da Corunha, na região autónoma da Galiza. Esta província tinha, no ano de 2006, um milhão cento e vinte e nove mil habitantes e apresenta um PIB per capita e um índice de poder de compra superiores aos valores médios da Galiza (Deputacion, 2007). Apesar de fazer parte da província da Corunha, Padrón está localizada a apenas trinta e cinco quilómetros de Pontevedra, outra das quatro províncias em que se divide a Galiza e a vinte quilómetros de Santiago de Compostela, sendo esta a localidade de maior dimensão mais proximamente localizada de Padrón (Figura 6.40). Santiago de Compostela é a cidade histórica e cultural de maior expressão da Galiza. É também a capital da região autónoma, sendo aí que se localiza o parlamento e a Junta da Galiza, fazendo contudo esta cidade parte da província da Corunha. A proximidade face a este centro político e cultural permite às empresas localizadas em Padrón beneficiar dos recursos saídos da Universidade de Santiago, a mais importante da Galiza.

Apesar de ser um pequeno município que responde apenas por zero vírgula oito por cento da população da província, localizam-se em Padrón três por cento das empresas da província da Corunha que respondem por quatro vírgula um por cento da facturação da mesma (Deputacion, 2007). O presidente do Município de Padrón, Camilo Forján, refere que a localização do seu concelho é um motivo de atracção para a existência de um significativo parque industrial:

“Eu penso que a nossa localização é um factor de atracção. Temos linha ferroviária, temos a auto-estrada A9, estamos muito próximos do porto de Vigo e de Santiago.” (CT:CF)

Pará além do grupo Cortizo, que é uma verdadeira referência neste município, gerando aqui mais de setecentos postos de trabalho, existe outra importante empresa do sector dos alumínios com sede em Padrón, a Exlabesa, enquanto que no município vizinho de Valga, a quatro quilómetros de Padrón, se localiza outra referência no sector dos sistemas de alumínios, a Extrugasa, tendo esta empresa inicialmente surgido em Pádron.

Figura 6.40 – Localização de Padrón na Galiza



Foi também em Padrón que teve origem o importante grupo madeireiro Espanhol Finsa, o que leva a que Maria Rey, directora de formação e emprego do concello de Padrón afirme que:

“Padrón sempre foi o berço de grandes empresas.” (CT:MR)

Como refere o presidente da Câmara, todas estas empresas, que hoje são uma referência em Espanha, tiveram origem em pequenos negócios familiares de habitantes naturais de Padrón que apresentaram ao longo do tempo crescimentos muito significativos. Não se verifica a existência de investimento de empresas com sede em outras regiões quer espanholas ou estrangeiras:

“Todas elas (grandes empresas de Padrón) nasceram como empresas muito pequenas que foram crescendo com o tempo e estão a tornar-se verdadeiras multinacionais.” (CT:CF)

Apesar da sua relevância industrial, com claro relevo para as indústrias de alumínio, foi a tipicidade de um produto alimentar que fez com que o nome de este pequeno município seja conhecido por toda a Espanha e um pouco por todo o mundo: o pimento padrón. Este pimento, produzido nesta localidade, é hoje um dos produtos mais procurados e típicos de Espanha.

6.6.2.1.1. Contexto

Em boa parte devido à acção do grupo Cortizo, Padrón é hoje um município muito industrializado. É aqui que está localizado o núcleo mais importante de Espanha no que diz respeito à produção de alumínio. O crescimento interno do grupo Cortizo fez com que surgisse em Padrón todo um conjunto de empresas de serviços e produção de acessórios detidas pelo grupo. Esta configuração industrial faz com que exista uma significativa oferta de emprego neste sector de actividade, cujo efeito se faz sentir não só em Padrón, mas também nos concelhos vizinhos.

Nos últimos anos construíram-se em Padrón muitas naves industriais, estando outras pendentes de licença do município, existindo a previsão de construção de um novo polígono industrial de quinhentos mil metros quadrados já no ano de 2010. Estas zonas

industriais estão contudo espartilhadas pelo concelho, o que segundo o seu responsável máximo é desvantajoso:

“O pior é que neste momento em Padrón existem sete polígonos industriais, há uma dispersão ao longo da área do município quando o desejável era que existisse uma maior concentração da indústria e não essa dispersão.” (CT:CF)

As infra-estruturas físicas estão neste momento a ser melhoradas com a construção de uma nova auto-estrada e a previsão da chegada em 2012 do comboio de alta velocidade a Santiago de Compostela.

Também no que diz respeito à agricultura, que se centra quase exclusivamente na produção de pimento de Padrón, se assiste actualmente a um grande dinamismo, tendo surgido nos últimos anos vários jovens produtores que criaram uma associação com uma fábrica de embalamento e valências comerciais, o que deu um grande impulso à produção e à venda deste produto.

6.6.2.1.2. Path Depedence

A indústria de alumínio que hoje existe em Padrón teve a sua origem nos anos sessenta com a criação da Extrugaza. Foi esta a primeira empresa inicialmente localizada nesta região que se dedicou à extrusão de alumínio. O surgimento desta empresa, juntamente com o crescimento da indústria de construção espanhola, favoreceu o posterior aparecimento de pequenas serralharias que utilizavam o alumínio para a fabricação de janelas. A pequena serralharia criada em 1972 por José António Cortizo foi um destes casos, tendo na Extrugaza o seu principal fornecedor. Esta serralharia teve entretanto um processo de crescimento notável que a posicionou como líder destacado da produção de sistemas de alumínio em Espanha. Durante este processo de desenvolvimento foi progressivamente internalizando competências que começaram pela realização do processo de extrusão, pelo que desde cedo deixou de se abastecer junto da Extrugaza.

A Extrugaza, inicialmente criada por dois irmãos, Andres Quinta e Francisco Quinta, deu origem, em 1992, a uma nova empresa, a Exlabesa, localizada em Padrón e fundada por Francisco Quinta. Esta separação deveu-se a um desentendimento familiar, sendo o relacionamento entre estas duas empresas inexistente.

Grande parte da configuração industrial de Padrón deve-se ao percurso de um trilho de crescimento na área dos alumínios. Um percurso ditado pelo fortalecimento de empresas através da aquisição de novos conhecimentos e desenvolvimento de novas actividades e ao surgimento de outras pela divergência de interesses. Este enriquecimento de pequenos negócios permitiu construir uma base industrial significativa e ultrapassar alguns problemas que poderiam resultar da dificuldade da província em captar investimento directo estrangeiro.

6.6.2.1.3. Contingência

A configuração industrial hoje existente em Padrón é fruto não só de um percurso histórico, mas também de um conjunto de contingências. A aposta da Extrugaza em criar uma empresa de extrusão de alumínios foi um passo fundamental para o surgimento do grupo Cortizo, actual líder do alumínio em Espanha. Esta aposta não teve na sua base qualquer antecedente histórico ou tradição da vila na produção deste material. Por seu turno, foi também o facto de José Antonio Cortizo ser natural da vila de Padrón e ter criado uma serralharia bem sucedida que inicialmente encontrou um fornecimento na Extrugaza que fez com que hoje se localize aqui esta indústria. Como refere Daniel Lainz, o grupo Cortizo está em Padrón porque o seu fundador também é de Padrón e não porque tenha sido feita uma aposta nesta vila resultante de qualquer outro factor que não a naturalidade do seu proprietário:

“Isto é assim porque o senhor Cortizo nasceu aqui a duzentos metros da fábrica, se não fosse assim e se ele fosse de outro sítio estaríamos em outro sítio.” (CT:DL)

Outras motivações, que ultrapassam o meramente empresarial, ditaram a separação dos irmãos Quinta, que estiveram na base da criação da Extrugaza, e o surgimento de uma

nova empresa: a Exlabesa. Por sua vez, a cópia de um sistema do grupo Cortizo por parte desta empresa fez com que os relacionamentos entre estes actores empresariais sejam tensos. Eduardo Rodriguez, director de IDI, do grupo dá conta deste acontecimento:

“A Exlabesa, há dez ou doze anos, copiou-nos um sistema e normalmente naquela época não era usual patentear, mas este, por coincidência, estava patenteado e por isso teve que eliminar essas matrizes e o que fizeram foi fazer uma pequena modificação. A relação é tudo o contrário à cooperação. Há uma certa tensão e fricção entre as empresas.” (CT:ER)

6.6.2.1.4. Capacidade de Absorção

A - Capacidade Relacional

Na região de Padrón localiza-se o principal aglomerado da Península Ibérica no que diz respeito a empresas produtoras de alumínio. Apesar disso, não existe qualquer acção conjugada por parte destas empresas. Não se verifica qualquer iniciativa conjunta no sentido de criar conhecimento, ou de aproveitarem eventuais sinergias decorrentes da mesma actividade. Segundo Fernando Aguilar, responsável do departamento de comércio exterior da Câmara de Comércio de Santiago, a falta de interacção e cooperação é um problema genérico das empresas da Galiza:

“As empresas galegas interagem muito pouco. É um dos problemas das empresas na Galiza. A câmara agrupa várias empresas, mas salvo determinado tipo de acções custa muito que exista interacção entre elas. Tudo que seja cooperar e interagir é muito complicado.” (CT:FA)

Este problema é ainda mais acentuado nas empresas de alumínio de Padrón. Foi unanimemente reconhecido por todos os responsáveis do grupo Cortizo entrevistados que não existe a menor possibilidade de interacção ou de reunião de esforços, existindo mesmo uma tensão entre as empresas. O presidente do município de Padrón tem uma

clara percepção deste distanciamento, deixando entender que também ele está a par do afastamento que existe entre estas empresas:

“Estas empresas funcionam autonomamente, não têm nenhuma vinculação ao nível dos seus interesses conjuntos. Entre eles pisam-se o terreno, houve uns mal entendidos e acho quase impossível que cheguem a acordos entre eles.”
(CT:CF)

A inexistência de interação entre as empresas extrusoras também se estende aos relacionamentos destas empresas com a maior parte dos actores empresariais da região. As grandes compras destas empresas dizem respeito a matérias-primas como o alumínio e o equipamento industrial. Estas matérias e equipamentos são adquiridas no exterior, não existindo qualquer empresa local com capacidade organizacional competitiva para fornecer estes grupos. O relacionamento com as empresas da região é por isso limitado à compra de produtos acessórios à actividade, como catálogos e transportes. Mesmo neste caso, e tratando-se de bens homogéneos, cuja compra é decida em larga medida pelo preço, surgem frequentemente empresas localizadas em outras regiões que oferecem propostas mais vantajosas. No que se refere ao grupo Cortizo o seu processo de internalização fez com estas compras sejam ainda mais residuais, uma vez que este grupo fabrica os seus próprios acessórios e dispõe de uma frota de transporte própria.

B - Práticas Organizacionais e de Recursos Humanos

A maior parte das empresas existentes em Padrón são empresas familiares. É esse o caso das empresas de alumínio em que o capital pertence exclusivamente a uma família. Como refere Fernando Aguilar, esta estrutura familiar é também a regra na maior parte das empresas galegas:

“Na maior parte das nossas grandes empresas o poder está repartido entre os membros da família, e ainda que estejam profissionalizadas, as decisões dependem de uma família, e às vezes na gestão impõe-se o critério familiar ao profissional. Isso é um handicap. Houve contudo uma mudança geracional em algumas que se tornaram mais profissionais.” (CT:FA)

Ao estar localizado próximo da Santiago de Compostela as empresas de Padrón conseguem beneficiar de uma oferta de licenciados saídos da maior universidade da Galiza, encontrando facilmente recursos humanos com qualificações superiores. Apesar disso, a maior parte dos colaboradores destas empresas são indiferenciados que operam a maquinaria das unidades industriais. Os colaboradores do departamento de investigação do grupo Cortizo, única empresa de alumínios da região a investir consideravelmente nesta componente, são formados maioritariamente na empresa após terminarem as licenciaturas, pois, como refere Eduardo Rodriguez, esta é uma área que exige um conhecimento muito específico que não é ministrado durante a formação académica dos engenheiros e arquitectos:

“É um sector muito específico e na carreira não há nada que se pareça a isto pelo que grande parte da formação é feita internamente. Desde fora deste mundo vemos duas janelas e parecem a mesma coisa e no entanto no interior de uma janela pode haver componentes completamente diferentes a outra que está ao lado.” (CT:ER)

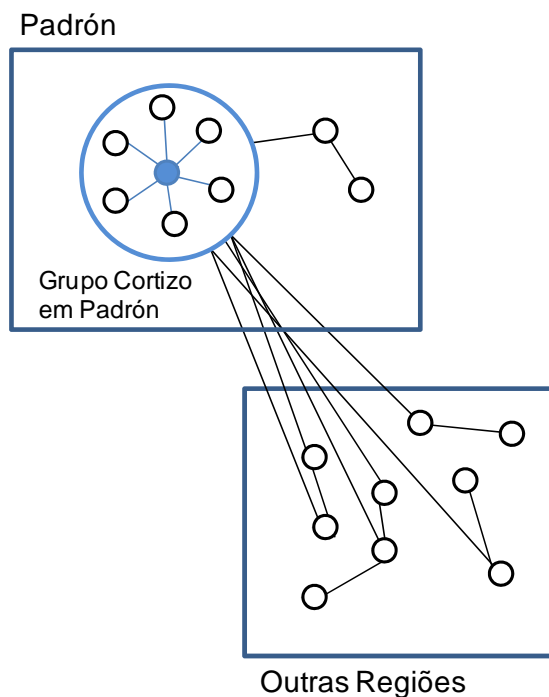
6.6.2.1.5. Configuração dos Relacionamentos

Fruto da sua estrutura organizacional e da crença na internalização de actividades, os principais relacionamentos locais do grupo Cortizo acontecem com empresas do próprio grupo (Figura 6.41). Assim, toda a actividade de investigação é feita internamente no departamento de IDI, os programas informáticos são criados pelo departamento de software, a formação é feita pelo departamento de formação, os equipamentos e ferragens são produzidos pela STAC e as entregas dos produtos acabado são maioritariamente feita pela frota do grupo. Desta forma a empresa está localmente muito centrada em torno de si própria, restando poucos produtos e serviços (para além da matéria prima e da maquinaria) que necessite de adquirir. Fernando Aguilar nota também esta configuração no relacionamento do grupo com a câmara de comércio de Santiago:

“O grupo Cortizo é um universo próprio. Tem os seus próprios departamentos e faz a sua vida própria. A nossa relação com o Cortizo é mais distante, eles

têm uma grande autonomia. É uma empresa pessoal, é um universo próprio. Talvez a maneira de gerir não seja a ideal, mas foi eficaz.” (CT:FA)

Figura 6.41 – Concentração de Relacionamentos do grupo Cortizo em Torno de si Próprio



Para além das empresas do próprio grupo os relacionamentos locais acontecem apenas com algumas serralharias da zona que são instaladores oficiais Cortizo, como acontece com a pequena serralharia Dopazo que, em virtude da sua proximidade às instalações do grupo, acolhe grande parte dos seus novos colaboradores para realização de pequenas formações práticas em montagem de janelas.

Existe também um bom relacionamento com autarquia e com a sociedade envolvente, sendo o grupo o principal mecenas de várias manifestações culturais e desportivas.

6.6.2.2. Noutras Regiões

Em virtude do processo de crescimento e de internacionalização do grupo Cortizo, foram construídos novos centros produtivos fora de Padrón, estando três deles localizados em Espanha, um em Portugal e outro na Eslováquia, existindo ainda a previsão de abertura de novos centros na Roménia, Reino Unido, França e Alemanha durante os próximos três anos. Para além das unidades produtivas existem vários centros de distribuição e delegações comerciais para as diversas zonas da Península Ibérica e da Europa estando também a rede TSAC repartida por toda esta área.

Os colaboradores das diferentes delegações comerciais do grupo localizadas em Espanha são naturais dessas zonas, pois como refere Diego Palmou Alonso as regiões espanholas são sociologicamente muito distintas:

“Em Espanha é muito diferente, um catalão de um andaluz, de um basco e o tratamento que lhes é dado é diferente. Eu, como sub-director comercial, tenho acesso a todos os clientes e não é a mesma coisa lidar com uma pessoa de Valência do que com uma pessoa de Vigo.” (CT:DA)

Tratando-se de produtos de construção que têm influência na decoração e aparência da habitação, os sistemas do grupo Cortizo estão sujeitos a diferenças de gostos e de standards de construção que, como refere Eduardo Rodriguez, variam significativamente de país para país ou mesmo de zona para zona dentro de cada país:

“Neste sector em concreto há diferentes gostos e critérios que fazem com que uma coisa que triunfa comercialmente numa zona pode fracassar noutra e temos que ter isso em conta. As zonas têm muita influência nas características dos produtos que são vendidos. Quando nos implantamos numa zona ou país diferente procuramos gente dessa zona ou país que conhece o sector, precisamente para introduzir-nos com um produto que saibamos que vamos ter êxito.” (CT:ER)

Grande parte dos relacionamentos externos acontece assim com empresas ou colaboradores do próprio grupo. Apesar de os principais fornecedores estarem também localizados no exterior não é frequente a interacção com estas empresas, definindo-se apenas anualmente o preço da matéria-prima a adquirir. A prospecção de novas tecnologias e equipamentos é maioritariamente feita pela visita a feiras temáticas e consulta de publicações especializadas.

Os concorrentes que o grupo Cortizo encontra no exterior são os mesmos que enfrenta na sua actuação em Espanha, já que estamos sob a presença de empresas multinacionais que entre si controlam o mercado europeu. Como relata Daniel Lainz excluindo-se algumas especificidades dos produtos e na abordagem comercial, verifica-se uma grande semelhança entre os diversos mercados:

“Para nós é igual estar na Figueira da Foz ou em Barcelona. Os concorrentes são os mesmos estando na Figueira da Foz, em Barcelona ou em Estugarda, os produtos são diferentes, mas aqueles que os fazem são os mesmos actores.”

(CT:DL)

6.6.2.3. Interacção entre Regiões

Com excepção das especificidades decorrentes de gostos próprios ou modos de construção diferenciados das diferentes regiões, tudo é feito para aí replicar o modelo produtivo que se verifica na unidade de Padrón. Da mesma forma, todos os processos de actuação estão dependentes do conhecimento criado na sede do grupo. Na criação de uma unidade produtiva os principais directores fabris e técnicos deslocam-se desde a sede para assegurar esta replicação face ao que acontece em Padrón. Daniel Lainz dá conta deste procedimento:

“Tudo começa aqui e a seguir expande-se a outros sítios e desloca-se a estrutura, deslocam-se pessoas, directores desde aqui até que o outro local esteja a funcionar como se fosse Padrón.” (CT:DL)

As especificidades de um determinado local, como sejam exigências especiais face às condições climatéricas dos países nórdicos, também são reflectidas em projectos e em produtos finais desenvolvidos na sede de Padrón, mas essa influência é circunscrita a estas situações, tentando-se que o fluxo de conhecimento aconteça maioritariamente desde a Galiza para o resto dos locais onde a empresa opera. Como refere Diego Palmou Alonso todos os processos começam desde Padrón:

“Tudo é começado por aqui. Tudo se coloca em teste aqui ao nível da Galiza, porque somos galegos e a empresa está aqui.” (CT:DA)

6.6.3. Estrutura e Dinâmica do Território

6.6.3.1. Alargamento de Horizontes e Mudança de Teorias

A importância do grupo Cortizo na vila de Padrón é de tal forma significativa que Diego Palmou Alonso comenta que na vila a empresa é mais conhecida do que os pimentos:

“Aqui temos quase setecentos colaboradores, todos da zona. Temos uma equipa de ciclismo porque ele (José Manuel Cortizo) gosta muito de ciclismo, todo o mundo sabe quem é Cortizo, muito mais do que os pimentos, a riqueza gerada pela nossa empresa é enorme.” (CT:DA)

Apesar de ser um dos principais mecenas culturais de Padrón, apoiando vários prémios de pintura, as festas de Páscoa de Padrón, a equipa de ciclismo local e tendo uma relevância destacada na criação de emprego, o contacto empresarial do grupo Cortizo com as empresas locais, que não as pertencentes ao universo do próprio grupo, é residual. Desta forma não existe interacção suficiente que possa suscitar uma mudança significativa nos horizontes de rede ou teoria das empresas locais. Também não existe qualquer proximidade relacional ou interacção entre os concorrentes do grupo Cortizo localizados em Padrón, estando estas empresas muito afastadas do que acontece no interior de cada organização.

Existe como que um reduto construído em torno do grupo, sustentado na sua grande auto-suficiência que faz com que o alargamento de horizontes e mudança de teorias das empresas locais seja reduzido.

Contudo, o facto de o grupo Cortizo se ter conseguido tornar o líder indiscutível da Península Ibérica, centralizando todo o seu processo de crescimento na pequena localidade de Padrón, transmitiu às empresas e empresários locais a mensagem que é possível criar uma empresa líder a partir desta localidade geograficamente periférica. O edil do município de Padrón dá conta da importância deste feito do grupo Cortizo:

“Para nós é muito importante que as empresas tenham sucesso, isso anima as restantes, fá-las acreditar que também elas podem ser a nova Cortizo no seu domínio de actividade.” (CT:CF)

6.6.3.2. Novas Ligações e Combinação de Recursos

As novas ligações surgidas pela presença do grupo Cortizo em Padrón são muito limitadas. Não surgiram empresas locais que tenham conseguido novos relacionamentos em função da sua ligação com o grupo ou que tenham conseguido combinar os seus recursos de uma forma mais eficaz. Esta configuração deve-se à baixa intensidade que caracteriza o relacionamento do grupo com as empresas da região e à organização interna da empresa que assenta numa forte internalização de actividades.

O pouco relacionamento que ocorre com empresas locais deve-se fundamentalmente a uma questão de custos decorrente da proximidade física destas empresas, como sejam serviços de transporte, aos quais a empresa recorre quando a sua frota própria não é suficiente, e não a qualquer vantagem competitiva resultante de competências diferenciadas das empresas locais.

Contudo, dentro do universo de empresas que constituem o grupo Cortizo surge um contínuo acréscimo de ligações e combinação de recursos que se materializam no surgimento de unidades produtivas próprias. Estas novas unidades produtivas

beneficiam das ligações e do conhecimento criado pelas unidades mais antigas do grupo.

6.6.3.3. Surgimento e Valorização de Actividades

Fruto da ténue interacção entre o grupo Cortizo e as empresas da região, e atendendo à sua grande auto-suficiência no que diz respeito às actividades de suporte, não surgiram localmente fora da empresa novas actividades. Também não foi estimulado o desenvolvimento ou criação de sinergias entre as várias empresas da região a operar nesta área, que se poderiam ter traduzido em centros de investigação conjuntos ou centralização de compras.

Apesar disso, as actividades do grupo estão num contínuo processo de crescimento e valorização. A forte aposta do grupo Cortizo na formação dos seus quadros e na inovação materializou-se na criação de um centro de investigação que já deu origem a mais de cento e cinquenta sistemas inovadores que são produzidos em Padrón. A pretensão do grupo em conseguir uma diversificação nos materiais utilizados para os sistemas para janelas levou a que recentemente se tivessem introduzido novos materiais como o PVC e o *panel composite* no seu fabrico. Durante o seu processo de crescimento e no âmbito da estratégia de internalização surgiram localmente duas fábricas com o propósito de fornecer materiais complementares à actividade de produção de sistemas do grupo.

Como a seguir comenta Fernando Aguilar, da Câmara de Comercio de Santiago, assistiu-se a um contínuo surgimento e valorização de actividades na região, que devido à especificidade do grupo Cortizo aconteceu quase exclusivamente dentro desta organização:

“A empresa Cortizo é muito grande e com muita importância, tem fábricas no exterior. O Sr. Cortizo começou a empresa e é ele que a continua a dirigir. Ele é a empresa. O que foi necessitando foi criando internamente. Criou tudo. Não subcontrata, cria. Por isso à sua volta nasceu o que ele criou.” (CT:FA)

6.6.3.4. Criação de Competências

Também no que diz respeito à criação de competências, a organização interna do grupo motivou que tenha ocorrido maioritariamente no seu interior. Esta criação aconteceu pela investigação desenvolvida e pela permanente aquisição de tecnologia para realização de novas actividades. O grupo aposta também na criação de competências na prestação do serviço para que deste modo consiga ter uma maior facilidade de acesso aos prescritores e utilizadores dos seus produtos.

Como refere Daniel Lainz, os gabinetes de arquitectos ganharam também novas competências e conhecimentos em função do relacionamento com o grupo Cortizo.

“Transferimos conhecimento, porque colaboramos desde aqui com mais de quinze mil estúdios de arquitectura em Espanha e Portugal.” (CT:DL)

Ana Dominguez comenta a seguir o auxílio que o grupo Cortizo presta aos arquitectos na criação de conhecimento:

“O código técnico que acabou de ser posto em vigor limita as perdas térmicas produzidas pela carpintaria e as ventilações de ar que se vão gerar e aí é importante o papel do grupo Cortizo. Eles põem o centro de investigação à disposição dos arquitectos. Cada um mediante as suas necessidades telefona ou vai à empresa para ampliar a sua formação.” (CT:AD)

A oferta de um serviço alargado e a abordagem de proximidade que o grupo Cortizo fomenta face aos instaladores oficiais permitiu que estes actores adquirissem novas competências de gestão, o que levou a que se operasse em alguns destes instaladores uma mudança organizacional com ganhos significativos na sua produtividade. António Dopazo Rial dá conta deste apoio prestado pelo grupo Cortizo:

“Nós temos um sistema para fazer orçamentos que foi realizado única e exclusivamente para perfis do Cortizo e isso ajuda-nos muito porque se tivéssemos de carregar programas para orçamentos e estudos feitos à medida

para nós sairia muito caro. Depois têm uma oficina técnica que realiza cálculos para obras em toda a Espanha, o que nos ajuda muito na execução da obra.” (CT:AR)

6.6.4. Impacto da Estrutura e Dinâmica Regional na Empresa Focal

6.6.4.1. Mudança na Teoria, Posição e Estratégia

A dependência do grupo Cortizo face à região onde está sediado é muito limitada. Com excepção do mercado de trabalho local, já que os colaboradores do grupo são, na sua maioria, residentes da zona, a evolução da actividade da empresa não está hoje muito dependente da dinâmica e evolução da região onde está instalada. Apenas uma parte residual das vendas acontecem aqui, sendo actualmente o grupo uma multinacional que opera em diversos países, respondendo os mercados externos por mais de cinquenta por cento da sua facturação. Por outro lado, o grupo detém empresas que fornecem todos os componentes de que necessita para a sua actividade, detendo internamente os seus próprios departamentos de investigação, inovação, formação e de criação de softwares, serviços que constituem a principal fonte de diferenciação da empresa. A origem galega também não constitui qualquer vantagem adicional na hora de vender os produtos do grupo, pois não existe qualquer associação reconhecida pelos consumidores entre a Galiza e os sistemas de alumínio¹². Face a esta configuração, Nuria Peñamaría afirma que:

“O impacto da região na empresa é praticamente nulo, não se nota que é uma empresa galega, podia estar localizada em qualquer outro local.” (CT:NP)

Também Diego Palmou Alonso, sub-director comercial do grupo, refere que actualmente a origem galega não condiciona em nada a actividade da organização:

¹² O que já não acontece no domínio alimentar onde os produtos de origem galega são em Espanha associados a uma qualidade superior.

“Hoje acreditamos que podemos ser uma empresa forte na Europa estando na Galiza. Isso não condiciona em nada nem positivamente nem negativamente. É indiferente.” (CT:DA)

A grande independência do grupo face à evolução da região onde está localizado foi construída progressivamente, não se tratando de uma constante que se registou desde o seu início. Inicialmente o grupo dependeu do mercado local de forma significativa. Nos anos setenta a Galiza não dispunha de meios de comunicação eficazes e a pequena dimensão da empresa tornava inviável a venda fora desta região. Na altura em que a dependência face à região mais se fazia sentir a empresa beneficiou da grande vaga de construção que se registou na Galiza durante as décadas de oitenta e noventa, o que a permitiu ganhar dimensão, eficiência e ganhar novos mercados, que entretanto com a grande melhoria das infra-estruturas viárias ficaram mais próximos.

6.6.4.2. Efeitos na Rede de Relacionamentos

O grupo Cortizo surgiu em 1972. Nesta altura o grupo era ainda uma micro empresa ligada à serralharia de alumínio. Com o rápido crescimento verificado a empresa passou de uma serralharia a extrusora de alumínio, tendo a base geográfica dos seus clientes alargado por proximidade, mantendo-se contudo muito concentrada na sua área envolvente. Esta concentração e crescimento por proximidade geográfica foi favorecida pela periferia e baixa dotação de infra-estruturas da Galiza e pela incapacidade de a empresa ser inicialmente capaz de chegar competitivamente a mercados mais eficazes. A Galiza é ainda hoje a região onde a empresa tem uma maior quota de mercado. Este processo de crescimento é descrito por Diego Palmou Alonso:

“Ao sermos uma empresa galega começamos deslocalizando-nos e crescendo na zona. Foi uma extensão tipo mancha de óleo que vai alastrando. As primeiras delegações e as primeiras vendas foram feitas na Galiza e por isso o cliente aqui está muito mais fidelizado, já nos conhece e trabalha connosco há muito mais tempo.” (CT:DA)

Apesar da expansão do grupo a toda a Península Ibérica e mercados europeus ser uma decisão irreversível, que resultou de uma detecção de oportunidades de mercado por explorar, a origem e a localização inicial da empresa determinaram em parte a forma como este processo de expansão teve lugar. A empresa sentiu a necessidade de criar fábricas e armazéns por toda a Península para chegar mais rapidamente às principais cidades, já que a distância que separa Padrón destes grandes centros poderia tornar menos ágil a rapidez que se pretende na entrega do produto. A Eslováquia, onde está instalada a mais recente unidade produtiva, foi também escolhida por permitir chegar rapidamente a vários países emergentes da Europa Central. Daniel Lainz fala desta influência de Padrón na rede de localizações da empresa:

“Padrón determinou a nossa forma de expansão, no sentido que tivemos de abrir fábricas por muitos diversos locais, fábricas e armazéns de produto. Daqui à Ucrânia demora-se muito tempo por isso abrimos uma fábrica na Eslováquia para todo o centro da Europa e para todos os países emergentes.”
(CT:DL)

Segundo o apurado junto dos diversos colaboradores do grupo Cortizo, José Manuel Cortizo, fundador e proprietário do grupo, tem uma grande ligação emocional com Padrón, localidade de onde é originário, sendo que a maior parte das acções de patrocínio e mecenato estão concentradas nesta zona. Em função desta ligação não se perspectiva qualquer saída de serviços ou um esvaziamento da importância que a unidade de Padrón tem para a organização. Diego Alonso relata este relacionamento do proprietário com a região:

“O proprietário está muito relacionado com a região, ele nasceu aqui, a dois metros, e por isso jamais ponderaria uma saída da sede deste local. Ele construiu a fábrica ao lado de onde nasceu e quer dar emprego à gente da zona e dar riqueza, nunca sairá daqui. Uma coisa é que abra centros produtivos estratégicos no resto de Espanha e Europa, mas a central sempre estará aqui.” (CT:DA)

6.6.5. Conclusão

O grupo Cortizo, actual líder ibérico da indústria dos sistemas de alumínio para a construção, surgiu a partir de uma pequena serralharia metálica localizada na vila galega de Padrón. A localização da empresa deveu-se a um conjunto de contingências entre as quais se destacam a naturalidade do seu proprietário (a serralharia foi criada no espaço contíguo à casa onde Jose António Cortizo nasceu) não se relacionando com qualquer estudo prévio do mercado ou vantagens comparativas oferecidas pela região. O grupo registou desde a sua criação um processo de crescimento muito intenso durante o qual foi progressivamente internalizando a produção dos diversos componentes, necessários à elaboração de uma janela. Actualmente todos estes componentes com excepção do vidro, são produzidos internamente pelas empresas do grupo Cortizo. A investigação, desenvolvimento e inovação, bem como a criação permanente de serviços de apoio aos prescritores e instaladores, são também assegurados pelos recursos próprios da empresa. Esta configuração organizacional é muito diferenciada face às empresas do segmento de mercado onde o grupo Cortizo se posiciona, que, maioritariamente, optaram por externalizar grande parte da produção¹³.

Este particular processo de desenvolvimento permitiu criar uma grande auto-suficiência da empresa. A prestação de serviços por parte de empresas locais ao grupo Cortizo é limitada a serviços menores, o que explica a pouca interacção existente com os actores empresariais da região. A principal fonte de criação de valor do grupo reside na investigação e desenvolvimento e no serviço prestado aos instaladores, pelo que, mesmo com as empresas que fornecem o alumínio e o equipamento produtivo (geralmente grandes empresas) o relacionamento é pouco interactivo, dependendo essencialmente do factor preço.

Estimulado pela internalização de processos e pela inovação, o grupo Cortizo criou em Padrón muito conhecimento que através dos novos produtos, sistemas e softwares de apoio, passou aos seus prescritores e instaladores oficiais. Esta criação surgiu de uma

¹³ O grupo Schuco, apontado pelos responsáveis da empresa como a marca referência no segmento *premium*, externaliza toda a produção apenas desenvolvendo internamente as actividades de marketing e investigação.

forma autónoma dentro da organização, não tendo o grupo recorrido a qualquer factor ou vantagem externa da região para a criação de conhecimento. De facto, apesar de em Padrón se localizarem mais duas empresas extrusoras de alumínio, a interacção entre elas é inexistente, não tendo surgido qualquer sinergia, troca de conhecimento, ou acção conjunta. Cada uma destas três organizações é muito fechada em relação às suas congéneres, existindo um clima de tensão entre elas.

A periferia da Galiza, face às outras regiões espanholas, antecipou a necessidade de o grupo construir novas unidades produtivas e espaços de armazenagem em toda a Península Ibérica por forma a garantir um tempo de entrega do produto compatível com os standards de rapidez defendidos pelo grupo. Devido à sua origem, a Galiza foi a primeira região alvo do grupo, sendo aí que percentualmente tem maior a maior quota de mercado, sem que isso signifique que é a região mais importante em termos de volume de negócio.

A dependência do grupo face à região é muito reduzida. Actualmente a forma de funcionamento está padronizada, não existindo na região qualquer activo intangível que não seja pertença do grupo e que não possa ser facilmente deslocalizado.

Apesar disso a deslocalização da empresa nunca foi considerada pelo factor emocional que liga o proprietário do grupo à sua região de origem. Tudo é feito e decidido a partir de Padrón, existindo, apesar desta grande autonomia e independência, um sentimento de pertença muito forte a esta região.

6.7. Caso Cabreiroá

6.7.1. A Empresa Focal

A empresa Cabreiroá é a marca de águas minerais líder na Galiza, e uma das mais destacadas em Espanha. Vendeu no ano de 2008 quarenta e oito milhões de litros de água, que resultou num volume de negócio de onze milhões e meio de euros, o que a coloca como a vigésima marca de água em toda a Espanha no que diz respeito ao volume de negócios gerados.

A Cabreiroá foi criada em 1906 na localidade com o mesmo nome, localizada a apenas três quilómetros da cidade espanhola de Verín, a escassos vinte quilómetros da cidade portuguesa de Chaves.

Na base da criação desta empresa esteve o hábito ancestral dos locais em procurar água no sítio que hoje é a nascente da Cabreiroá. A reputação que a água foi criando na cura de pequenos males levou a que um padre da zona, experimentando ele próprio os benefícios desta água, melhorasse os acessos e construísse uma fonte no local. Estas melhorias, apesar de modestas, provocaram um grande aumento do número de visitantes.

Em 1904, dois químicos ingleses contratados por empreendedores locais comprovaram a existência de propriedades químicas benéficas na água de Cabreiroá, o que levou à aquisição por parte destes empreendedores dos terrenos onde se localizava esta nascente. Posteriormente construíram um edifício para consumo da água onde a mesma chegava através de um recipiente cilíndrico em cristal que permitia observar o gás.

O aumento do número de pessoas que afluíam à nascente foi de tal ordem que os proprietários decidiram, em 1906, criar a primeira unidade de engarrafamento de água, o que a permitiu comercializar em diversas regiões vizinhas. Também nesta altura, foi feita uma nova análise à água, por Santiago Ramon e Cajal, que confirmou a sua pureza.

Este cientista, no mesmo ano de 1906, ganhou o prémio Nobel da Fisiologia e Medicina. Posteriormente, o prémio Nobel foi um visitante frequente do balneário e um grande divulgador das águas de Cabreiroá.

Em 1907, face ao contínuo aumento do número de pessoas que chegavam a Cabreiroá vindas de diversas regiões de Espanha, iniciou-se a construção do hotel balneário, na altura uma das melhores unidades de lazer da Europa, onde a família real espanhola era visita frequente, mas que actualmente se encontra abandonado.

As águas de Cabreiroá foram, até 1994, comandadas por um número muito grande de pequenos empresários da região que não tinham qualquer outra ligação ao negócio das bebidas engarrafadas até que neste ano, com a compra de trinta e seis por cento do capital social, se verifica a primeira entrada do grupo Hijos de Rivera (HR) na Cabreiroá, tendo, em Junho de 2003, este grupo adquirido a totalidade do capital da empresa.

O grupo HR, com origem e sede na cidade da Corunha, celebrou no ano de 2006 o seu centenário. É o quarto maior grupo cervejeiro de Espanha, com uma produção próxima dos cem milhões de litros. O seu produto mais conhecido é a cerveja Estrella Galicia, líder destacado no sector das cervejas na Galiza. Para além da marca de cerveja Estrella Galicia e da Cabreiroá, o grupo HR detém no seu portfólio outras empresas como a Giste (que tem cervejarias próprias em Espanha), a Sidreria Galega (produtora de derivados de maçã), a Terra Maior (dedicada à produção de Vinhos) a Desymo (especialista na concepção de espaços de restauração) e a água de Cuevas, recentemente adquirida no ano de 2007 e que juntamente com a Cabreiroá constituem o grupo Manatiales da Galicia, que comanda o negócio da água mineral do grupo HR.

Após a inclusão da Cabreiroá no grupo HR foi feito um grande investimento, superior a doze milhões de euros, e que levou à criação de uma nova linha de engarrafamento, à renovação completa do *packaging* das garrafas e à melhoria do sistema de engarrafamento.

A nova orientação estratégica da Cabreiroá abandonou o posicionamento da água pelo preço que vinha a ser seguido, direccionando-se para a criação de valor através da adaptação às necessidades do consumidor, da modernização de toda a componente visual e da valorização de todo o imaginário associado à água. A empresa, que até então tinha uma expressão maioritariamente local, passou a ser líder na Galiza e assumir uma posição de crescimento contínuo em Espanha, tendo vindo a chegar a muitos mais mercados externos.

A Cabreiroá é actualmente indissociável do grupo HR do qual lhe chega grande dinâmica, valorização e sinergias. Elizardo Martinez, director da fábrica da Cabreiroá, fala de alguns dos principais ganhos com a chegada do grupo HR à empresa:

“Os últimos anos foram de muita paz e glória. Esta empresa passou por muitos proprietários e por diferentes administrações e ultimamente, sendo detida a cem por cento pelos HR, estamos num grupo que se dedica a engarrafar e a valorizar os produtos. Antes não era assim, existiam vários accionistas locais e uns tinham negócios no ramo automóvel, outros na construção, e no final ninguém sabia bem do que se tratava este negócio. (...) Até essa altura tudo estava centralizado aqui em Verín, mas numa empresa destas é muito complicado estar sozinhos. Agora temos trezentos comerciais no grupo e servem os sumos, as sidras, as cervejas, os vinhos, a água. Nós assim não oferecemos um produto, mas uma gama.” (CA:EM1)

A Cabreiroá apoia-se agora na forte rede de distribuição da HR, que só na Galiza alcança mais de vinte e três mil pontos de venda. Ao mesmo tempo que modernizou e criou valor aos produtos existentes, a Cabreiroá tem vindo a aumentar o número de produtos comercializados.

A gama de produtos da Cabreiroá divide-se em três grandes linhas: A água mineral natural sem gás, que se obtém da subtracção do gás natural com que a água chega vinda sua nascente; A água mineral com gás, que se obtém da adição de gás natural, é outra categoria de águas da empresa; A Cabreiroá única é a terceira linha de produtos da

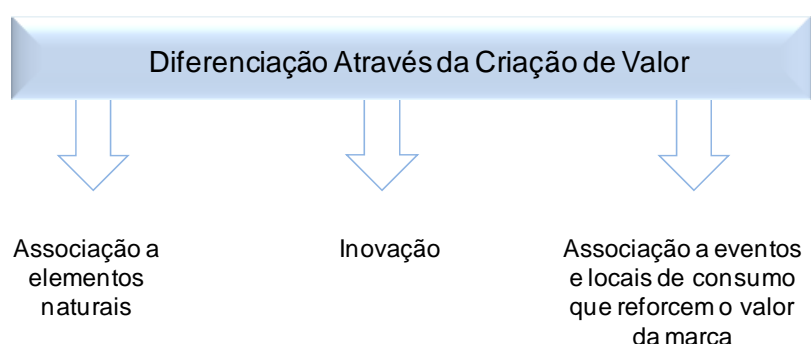
empresa, esta água é engarrafada sem qualquer alteração das suas características naturais, apresentando-se ligeiramente gaseificada. Esta é a única água em Espanha que apresenta um gás natural não adicionado artificialmente. Esta água, que tem direito a uma página própria dentro da página de Internet da empresa, é o seu produto mais diferenciador, apresentando-se em garrafas de vidro num distinta cor azul.

6.7.1.1. Teoria de Rede

6.7.1.1.1. Principais Crenças e Princípios Orientadores

A água de Cabreiroá tem como orientação principal a diferenciação através da criação contínua de valor para o consumidor (Figura 6.42). Esta criação de valor acontece pela associação a elementos naturais como a pureza da sua origem, a inovação e a associação a eventos e locais de consumo que reforcem o valor da marca.

Figura 6.42 – Princípios Orientadores da Cabreiroá



A associação à pureza da origem é materializada pela assinatura “a água da terra da água” que conduz os consumidores para a natureza e bem-estar da envolvente natural da Cabreiroá em Verín, criando desta forma valor para a marca. Tania Companioni, *brand manager* da Cabreiroá, dá conta desta orientação:

“O nosso claim principal é “a água da terra da água”, porque antes que tudo é uma água galega que protege a natureza, porque aqui em Verín temos toda a envolvente protegida, coisa que muitas outras nascentes não podem fazer. Aqui tudo está protegido para proteger essa pureza.” (CA:TC)

Com esta assinatura a água surge muito associada à sua origem, ganhando assim uma identidade própria que a permite diferenciar mais facilmente. Contudo, esta assinatura é mais potenciada na Galiza. Em outras regiões de Espanha com grande presença da Cabreiroá, como a região de Madrid e da Catalunha, os princípios de actuação da Cabreiroá conduzem-na preferencialmente a uma associação à restauração *premium* e ao mundo *gourmet*. Tania Companioni explica esta diferença na abordagem ao mercado:

“Nos mercados fora da Galiza tentamos não ir com esse claim, não nos apoiamos nesse claim como eixo principal. Dizemos sim que somos uma marca galega, mas não é “água da terra da água”, mas sim a água da alta gastronomia ou seja, a que combina bem com os pratos X ou Y. Tentamos relacionar-nos com eventos de alta gastronomia e patrocinar eventos que nos dêem valor dentro da alta restauração.” (CA:TC)

Seguindo esta orientação, a Cabreiroá é água oficial de vários eventos *gourmet* e encontros gastronómicos como o Madrid Fusión, ou a água exclusiva de um dos centros de reunião mais restritos da Rússia como o hotel Hyatt Regency Ekaterinburg. A Cabreiroá foi também a água oficial da reunião do G7 que decorreu em Washington no ano de 2008. A água galega patrocina igualmente um torneio de golfe com o seu nome, que celebrou em 2009 a sua terceira edição.

Quer dentro da Galiza, onde se associa mais à sua origem, quer nas restantes regiões, onde surge mais associada ao mundo *gourmet*, a inovação é outro dos princípios que acompanha permanentemente a actuação da Cabreiroá. Assim a imagem da Cabreiroá é distinta e inovadora utilizando garrafas de vidro estilizadas e rótulos translúcidos. Tania Companioni relata esta orientação:

“Tentamos sempre que as nossas embalagens sejam diferenciadoras, como seja a garrafa de vidro que foi uma das primeiras no mercado das águas. Tentamos ir sempre ao encontro da inovação, quer seja através das embalagens, ou das etiquetas com imagens. A inovação, tanto na fábrica como no marketing, é um dos nossos princípios fundamentais.” (CA:TC)

Dentro desta orientação a Cabreiroá tenta associar as suas garrafas à arte e ao design. Um destes exemplos foi o lançamento, durante o Natal de 2008, de uma edição especial de colecionista limitada a mil garrafas com que foram premiados os melhores clientes da marca. Elizardo Martinez comenta esta orientação:

“Nós somos as águas mais caras da Galiza e vendemos, claro que temos de dar algo em troca, temos que dar uma imagem. Fizemos uma garrafa especial da qual só fizemos mil exemplares, uma edição limitada para oferecer aos nossos consumidores e clientes mais fiéis. Estamos continuamente a criar valor, aqui o marketing é essencial.” (CA:EM1)

6.7.1.1.2. Percepção da Rede

Grande parte do sucesso e crescimento da Cabreiroá passa pela rede de empresas associadas. A associação ao grupo HR e ao seu portfólio de marcas é percebido como vital para o crescimento e reforço da Cabreiroá. A marca é agora oferecida dentro de uma gama de produtos comercializada pelo grupo, o que torna mais forte a sua posição negocial. Por outro lado, a Cabreiroá, apoiada na capacidade logística do grupo HR, ganhou um alcance e uma capacidade de distribuição só possível pela associação a esta rede já consolidada. Os ganhos na capacidade de inovação e de marketing foram também muito significativos com este relacionamento, fazendo com que o valor do produto para o consumidor aumentasse consideravelmente. Desta forma o grupo HR, com todas as suas empresas relacionadas, é percebido pelos responsáveis da Cabreiroá como uma das suas principais fontes de criação de valor.

Se no que diz respeito à Galiza a Cabreiroá se serve da forte distribuição própria da HR, que a permite estar em quase cem por cento do mercado horeca¹⁴ e na quase totalidade da distribuição alimentar¹⁵, nas restantes regiões do país a distribuição da Cabreiroá depende de diversos distribuidores locais. Esta rede de distribuidores é tida como muito importante, já que a inclusão em novos pontos de venda depende em grande medida do seu dinamismo.

¹⁴ Por mercado horeca entendem-se as vendas realizadas nos cafés, hotéis e restaurantes.

¹⁵ A distribuição alimentar é constituída pelas vendas não realizadas no canal horeca e que maioritariamente acontece em hiper e supermercados.

Existe também uma percepção do mercado das águas como muito competitivo e onde se concorre frequentemente pelo preço. Esta concorrência é mais intensa no sector da distribuição alimentar, onde a Cabreiroá tem uma presença menos forte. Segundo Tania Companioni:

“É preciso lutar muito neste canal de distribuição e fazer muitas cedências no preço.” (CA:TC)

Face ao seu posicionamento, a Cabreiroá tenta evitar esta guerra pelo preço tentando conquistar o mercado pela inovação.

6.7.1.2. Posição na Rede

6.7.1.2.1. A Relevância da Empresa na Rede

O sector das águas em Espanha é muito atomizado. Existem centenas de pequenas empresas que conseguem deter algum protagonismo no seu mercado local ou regional, ganhando aí uma maior relevância no canal horeca. Apesar disso, as grandes empresas, apoiadas em diversas sinergias do seu portfólio de produtos, conseguem ocupar o maior espaço no canal alimentar. O líder destacado no mercado das águas em Espanha é a Font Vella com vendas no ano de 2008 de um milhão cento e cinquenta mil litros, correspondentes a trezentos e vinte milhões de euros, seguindo-se a San Bennedeto com quinhentos e oitenta e seis milhões de litros que resultaram num valor de setenta e dois milhões de euros, e o grupo Nestlé com quinhentos e cinco milhões de litros correspondentes a cento e dez milhões de euros.

Depois de anos sucessivos de crescimento, o mercado das águas em Espanha apresentou diminuições nos anos de 2007 e 2008. Apesar disso, registou-se um grande aumento das marcas de distribuição (tiveram um crescimento de dezasseis por cento em 2008) o que revela a forte importância do preço para a decisão de compra deste produto, que em geral se apresenta comoditizado. Devido ao baixo preço de venda do produto, todos os custos de logística associados assumem muita importância. A empresa Fontaga, quarta mais importante em termos de volume em Espanha e que conseguiu o contrato de

fornecimento para a Mercadona¹⁶, adquiriu algumas nascentes próximas dos centros logísticos desta cadeia de alimentação para conseguir preços competitivos. Esta actuação demonstra bem a importância dos custos do transporte para as empresas, que concorrem essencialmente pelo factor preço.

Face a esta guerra de preços, a que a Cabreiroá se quer manter alheia, a empresa opta pela sua diferenciação e pela contínua valorização do produto. A integração dentro do grupo HR faz com que a água de Cabreiroá seja apresentada dentro de um portfólio de produtos, o que a permite ganhar a capacidade de negociação associada a este grupo. Também na região da Galiza a marca tem uma notoriedade crescente, sendo aí solicitada pelo nome e marcando presença em todas as cadeias de distribuição.

Segundo Tania Companioni mesmo as empresas de distribuição nacionais optam por dar preferência às marcas regionais nos seus supermercados dessas regiões:

“Na Galiza temos a virtude de que somos galegos. Os distribuidores têm que ter sempre as marcas regionais e dentro das marcas regionais somos líderes por isso estamos presentes em todos. Se não houvesse Estrella Galicia ou Cabreiroá no supermercado seria um escândalo.” (CA:TC)

Já em mercados como a Catalunha, que é definido pelos responsáveis da empresa como muito proteccionista face aos produtos e marcas Catalãs, a posição negocial da Cabreiroá surge mais débil. Como refere a *brand manager* da Cabreiroá:

“Aí sim é preciso lutar muito.” (CA:TC)

Nestes mercados, para além de ter de lidar com o forte poder da distribuição, a Cabreiroá tem contra si o facto de ser uma marca muito associada à Galiza. Face ao grande poder dos distribuidores alimentares, a entrada da Cabreiroá nestes espaços de venda é facilitada pelo seu produto Cabreiroá Única. Como refere Tania Companioni,

¹⁶ A Mercadona é um importante grupo de retalho alimentar espanhol.

esta água, pela sua diferenciação, constitui também uma oferta diversificada que se torna atractiva para o espaço comercial:

“Quando temos problemas de entrar em algum cliente na área da alimentação o que fazemos é introduzirmo-nos com a Cabreiroá Única, que é um produto diferenciado.” (CA:TC)

No canal horeca a empresa mantém relações continuadas com distribuidores que representam localmente a marca. Estes distribuidores são detentores de conhecimentos sobre os mercados locais onde concentram a sua actuação, confiando-lhes a Cabreiroá parte dos esforços para a inserção da marca nesses espaços. Fruto da maior dimensão da Cabreiroá e do grupo HR a sua capacidade de influência face a estes actores é muito significativa.

6.7.1.2.2. A Identidade das Empresas Conectadas

A Cabreiroá tem uma relação estruturante com o grupo HR. É desta ligação que resultam alguns dos seus principais recursos como a logística, a capacidade negocial e todas as competências de marketing e inovação. Uma outra ligação muito importante da Cabreiroá é a que é estabelecida com os canais de distribuição. Este canais dividem-se em dois grandes grupos, por um lado o canal horeca e por outro os grandes grupos da distribuição alimentar.

Estes importantes relacionamentos são conduzidos de forma centralizada pelo grupo HR, o que permite à Cabreiroá ter uma capacidade negocial impossível de alcançar isoladamente. Segundo dados apurados juntos dos responsáveis da empresa, a Cabreiroá tem o seu volume de negócios maioritariamente concentrado junto do canal horeca (cerca de oitenta por cento). Contudo, é a distribuição alimentar que representa a maior parte do volume de negócios do mercado da água em Espanha (cerca de oitenta por cento) pelo que existe actualmente uma tentativa por parte da empresa de aumentar a sua presença neste canal de distribuição. As negociações com estes grandes espaços comerciais são conduzidas directamente pelo grupo HR, e exigem geralmente algumas cedências ao nível do preço, que por vezes podem chegar à exigência da oferta da água

em troca da compra da cerveja. Segundo Tania Companioni estas exigências fazem com que a Cabreiroá se venha progressivamente a autonomizar do grupo nas negociações com a distribuição alimentar:

“Na alimentação tentamo-nos diferenciar do grupo porque senão os distribuidores tentam sempre chegar ao acordo de que compram a cerveja e nós temos de oferecer a água, que é o que se passa com a maioria de outros engarrafadores de água, como a Aquabona que pertence à Coca-Cola, e negoceia muito dessa forma. Nós tentamo-nos diferenciar para não ter que oferecer a água.” (CA:TC)

A presença no canal horeca fora da região autónoma da Galiza depende, em forte medida, da acção dos distribuidores locais dos produtos HR. Estes distribuidores representam localmente as marcas do grupo, tendo a vantagem de deter relacionamentos mais próximos e continuados com os múltiplos pontos de venda que caracterizam este canal.

Para além destes relacionamentos com os representantes locais e da relação umbilical com o grupo HR, existem outras empresas directamente ligadas com a Cabreiroá que passam maioritariamente pelos fornecedores de equipamento e matérias-primas. Após a integração no grupo HR foi decidida a modernização de toda a linha de engarrafamento, tendo sido adquirido equipamento num valor de doze milhões de euros à empresa alemã KHS. Elizardo Martinez justifica esta compra na Alemanha pela procura da melhor tecnologia associada ao engarrafamento:

“Tomamos conhecimento das novas tecnologias através das feiras em Barcelona, na Alemanha e na França. O grupo está sempre presente nessas feiras. As máquinas que nós compramos não se vendem como quem vende uns sapatos, ou vende uma camisa. Uma máquina pode durar quinze, vinte anos, não se vende todos os dias. O seu fabrico está muito especializado em determinados pontos e a tecnologia mais avançada neste domínio está na Alemanha.” (CA:EM2)

No que diz respeito ao fornecimento de matérias-primas, como as garrafas, os plásticos e os equipamentos, a política da Cabreiroá é, sempre que possível comprar aos fornecedores mais próximos. Elizardo Martinez relata na primeira pessoa esta orientação:

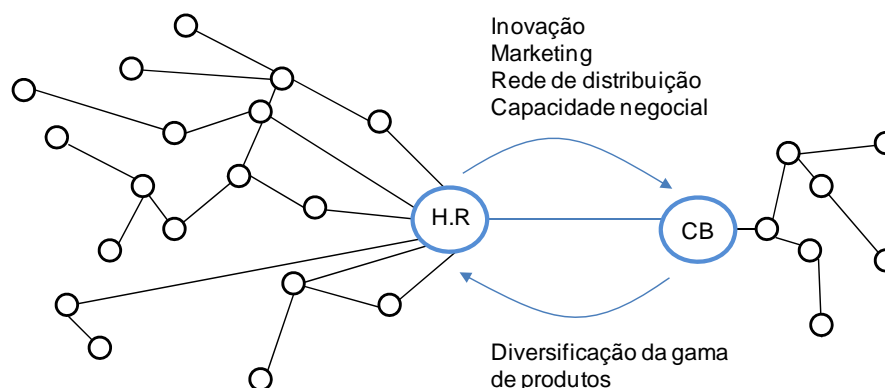
“A nossa meta principal é comprar sempre ao fornecedor mais próximo, se tivermos em Verín compramos em Verín, se não houver em Verín compramos em Xinzo, se não houver em Xinzo compramos na Corunha e inclusivamente em Portugal. Hoje a logística tem muita influência nos preços. Quanto mais próximo esteja o produto em princípio tem de ficar mais barato e com isso também damos mais vida aos nossos vizinhos.” (CA:EM2)

Contudo, não existem nesta zona significativas empresas que possam vir a ser fornecedores da Cabreiroá. A exceção relaciona-se com as etiquetas de papel que são compradas numa gráfica local e as garrafas de vidro compradas à empresa Barbosa e Almeida que tem uma unidade de produção na localidade de Xinzo de Limia, localizada a trinta quilómetros de Verín. Também o transporte da água é confiado a algumas empresas de camionagem locais. O software de ERP, utilizado pela Cabreiroá, foi também confiado à Edisa, uma empresa galega localizada na província de Orense.

6.7.1.2.3. O Papel da Empresa na Rede

A Cabreiroá reforça e é reforçada pela pertença ao grupo HR (Figura 6.43). Assim, se por um lado beneficia de todas as suas competências logísticas de marketing e de inovação permite por outro a diversificação e extensão da gama de produtos deste grupo galego à área de negócio das águas, o que devido às sinergias que apresenta é uma tendência de todos os grupos cervejeiros. A Cabreiroá é assim um elemento vital para o crescimento neste negócio através de uma marca secular com características únicas e que tem associada à sua história um prémio Nobel da medicina e uma região caracterizada pela pureza das suas águas. É por isso perspectivada como uma das empresas com maior potencial dentro do grupo HR, sendo a segunda empresa que origina mais receitas depois da Estrella Galicia.

Figura 6.43 – A Importância do Grupo HR para a Cabreiroá



No que diz respeito à actividade e actuação estratégica da empresa, o papel da sede da Cabreiroá em Verín é muito limitado, já que as principais decisões são tomadas pelo grupo HR. A função da Cabreiroá em Verín passa, fundamentalmente, por averiguar e assegurar a qualidade da água e proceder ao seu engarrafamento. Após o engarrafamento todo o processo que a água segue até chegar ao consumidor final é comandado desde a cidade da Corunha pelo grupo HR. Esta relação é sinteticamente caracterizada por José Antonio Prieto, responsável de logística da Cabreiroá:

“Nós só fabricamos, eles é que valorizam e vendem.” (CA:JP)

Devido ao contínuo aumento de poder do retalho na alimentação é fundamental que uma marca, que se posiciona por um preço elevado como a Cabreiroá, esteja associada a outros produtos, o que serve como argumento adicional à sua entrada nestes canais. Sem esta associação, e face à grande concorrência existente entre as diversas referências existentes, a luta por um espaço no linear seria demasiado desequilibrada para permitir a entrada que a Cabreiroá tem vindo a conseguir.

No que diz respeito à relação da Cabreiroá com o seu fornecedor mais importante, a alemã KHS, também se assiste a algum desequilíbrio face aos conhecimentos exigidos nesta área extremamente técnica. A empresa alemã, para além de ter o poder associado à sua grande dimensão, possui também muitas competências ao nível tecnológico que

exigem conhecimentos para a sua descodificação. Esta compra exigiu que durante seis meses técnicos da empresa alemã ministrassem formações aos colaboradores da linha de engarrafamento da Cabreiroá. Após o período de instalação e adaptação ao equipamento, onde os contactos foram regulares e intensos, a intensidade do relacionamento é agora bastante menor.

Já no que toca aos pequenos fornecedores, a Cabreiroá tem a capacidade de influenciar algumas adaptações do produto às necessidades da empresa, como foi o caso das garrafas de vidro com design exclusivo e das etiquetas de plástico translúcidas actualmente utilizadas e que constituíram uma inovação na indústria. Também no que diz respeito às etiquetas de papel a Cabreiroá tem um papel de controlo, sendo responsável por mais de metade da facturação da gráfica local de Verín que as fabrica. A Cabreiroá é ainda um dos clientes mais relevantes das empresas de transportes da região, tendo o poder que resulta dessa importância.

6.7.1.2.4. Recursos de Acesso

Fruto da sua ligação ao grupo HR, um dos mais importantes no sector das bebidas engarrafadas de Espanha, a Cabreiroá consegue beneficiar de um conhecimento alargado deste mercado, o que lhe permite delinear estratégias mais adequadas face à sua posição competitiva. A Cabreiroá consegue actualmente aceder a uma forte rede de distribuidores e representantes que a permitem estar presente em milhares de pontos de venda do canal horeca. Por outro lado, a associação ao grupo HR dá-lhe uma capacidade de influência destes representantes que lhe permite transmitir com maior eficácia orientações de actuação adequadas ao posicionamento da marca.

Também o acesso a grandes superfícies da distribuição alimentar foi reforçada, já que anteriormente a Cabreiroá só conseguia aceder a estes espaços numa base regional.

As competências de marketing e inovação ganhas pela inclusão no grupo permitem a chegada a novos mercados e a associação a eventos que adicionam valor à marca e a conseguem posicionar como um elemento diferenciado. Elizardo Martinez dá conta destes recursos ganhos maioritariamente com a chegada do grupo HR à empresa:

“Agora temos uma estrutura muito mais forte na logística, na distribuição e no marketing. Antes éramos nós sozinhos num grupo em que só engarrafamos nós dentro da sociedade e estas componentes eram mais débeis (...) Antes éramos mais regional, da Galiza, hoje não, hoje é uma água de toda a Espanha e estamos a exportar para diversos países tudo isso graças às equipas muito fortes que eles (Grupo HR) têm na área comercial e no marketing.” (CA:EM2)

6.7.1.3. Estratégia

6.7.1.3.1. Princípios Estruturantes de Actuação

Os principais valores em que a Cabreiroá estrutura a sua actividade são a origem, a inovação/actualidade, a saúde e a ciência/desenvolvimento sustentável.

Na sua actuação, a Cabreiroá associa-se a Verín, mas sobretudo à Galiza como sinónimo de pureza, qualidade e natureza. Segundo apurado junto dos responsáveis da empresa, a terra da água remete para algo original, autêntico e único que se pretende associar à marca. A origem galega é por isso um dos valores mais fortes da Cabreiroá, auto-denominando-se esta marca como a água da terra da água.

A inovação/actualidade é outro valor em que se baseia toda a estrutura da actuação da marca. No sentido de transmitir uma imagem moderna que crie valor aos produtos que comercializa, a Cabreiroá modernizou todas as suas embalagens e rótulos, surgindo toda uma linha de *packaging* diferenciadora de carácter exclusivo para a Cabreiroá.

A Cabreiroá procura manter o seu produto puro e inalterado, para desta forma o associar à saúde, outro dos valores da marca. É a natureza da nascente que atribuí a riqueza ao produto, não existindo qualquer intervenção humana. A Cabreiroá surge assim como um produto natural sem aditivos, conservantes e tratamentos. Ao contrário das últimas tendências das águas de sabores, refrescos ou bebidas funcionais, que actualmente surgem no mercado, a Cabreiroá segue uma linha da pureza na água que comercializa.

A ciência/desenvolvimento sustentável é o último dos valores determinantes da actuação da Cabreiroá. Esta empresa pretende surgir associada à ecologia e ao meio ambiente e procura estar presente em todos os eventos e acções de melhoria do ecossistema e da qualidade de vida do ser humano. A preocupação da Cabreiroá com o meio ambiente é visível na plantação de mais de setecentas árvores dentro do seu parque, nos últimos três anos, e na não utilização de qualquer pesticida nos seus bosques, que são de acesso livre a toda a população. Este forte compromisso com o meio ambiente é também reflectido através da ligação e patrocínio da empresa ao programa Voz Natura, um projecto de educação meio-ambiental que tem como objectivo envolver a comunidade escolar da Galiza na recuperação e defesa da natureza. A empresa é também patrocinadora de vários programas de solidariedade e investigação.

6.7.1.3.2. Modo de Relacionamento

A Cabreiroá relaciona-se intensamente com o grupo HR (Figura 6.44). Como já foi referido, existem sinergias muito fortes entre estas organizações, sendo a actuação da Cabreiroá maioritariamente definida em função da sua pertença ao grupo.

A relação com os distribuidores da marca fora da Galiza (nesta região a distribuição é feita directamente pelo grupo) é também intensa, tendo alguns deles um relacionamento de anos com o grupo HR. Esta relação de confiança e trabalho conjunto transitou agora para a Cabreiroá.

Já o relacionamento com a grande distribuição é mais distante, tem como base a rentabilidade que a Cabreiroá consiga gerar para estas superfícies. A rentabilidade do canal alimentar resulta do preço ou da diferenciação que os produtos à venda nestas superfícies comerciais consigam gerar. A distribuição alimentar tem um espaço limitado nos lineares para a exposição de águas, pelo qual concorrem milhares de referências e só um número muito limitado pode preencher. O relacionamento da Cabreiroá com estes grupos de distribuição é actualmente de acompanhamento, sujeito a negociações contínuas com vista a encontrar eventuais oportunidades que surjam para o preenchimento desses espaços. Devido à política de preço associada à Cabreiroá, é a

diferenciação da Cabreiroá Única que, na maior parte dos casos, funciona como principal argumento para a entrada da marca na distribuição alimentar.

Figura 6.44 – Modo de Relacionamento da Cabreiroá

Objectivo do Relacionamento	Com Quem ?	Como ?
<i>Obtenção de directrizes e objectivos estratégicos</i> <i>Aproveitamento de todas as sinergias existentes</i>	Grupo HR	Relação intensa e permanente com o grupo e com todas as empresas associadas
<i>Detecção de oportunidades para inserção dos produtos</i>	Grande Distribuição	De forma continuada, utilizando os argumentos de diferenciação da Cabreiroá Única
<i>Compra de produtos standardizados ao menor preço</i>	Pequenos Fornecedores Locais Fornecedores Especializados	Sem interacção relevante, devendo respeitar caderno de encargos
<i>Compra de equipamento de engarrafamento</i>	Grandes Produtores Líderes em Tecnologia	Forte interacção durante a compra e instalação

Apesar do montante envolvido na aquisição de novas linhas engarrafadoras, a relação com os grandes fornecedores de equipamento não é particularmente intensa. Após a aquisição e adaptação dos colaboradores ao novo equipamento que exige um relacionamento muito intenso, frequente e próximo com a empresa fornecedora, o relacionamento entrou numa fase de maior distanciamento, apenas interrompido com manutenções que o mesmo venha a exigir.

Já o relacionamento com os pequenos fornecedores locais é continuado existindo alguns deles que se mantêm há décadas. Estes pequenos fornecedores oferecem produtos e serviços standardizados, como sejam etiquetas, garrafas, transporte, nos quais o custo do transporte é significativo e, como tal, a proximidade física constitui uma vantagem.

Devido à diferença de dimensão e desequilíbrio na importância que cada um deles se atribui reciprocamente, a Cabreiroá tem uma maior capacidade de influência. Apesar disso tenta manter um relacionamento cordial, não retirando vantagens da sua maior dimensão como se depreende da exposição de Eloy Garcia, proprietário da gráfica Monterrey:

“A Cabreiroá cumpre todos os prazos de pagamento, é mais seguro do que um banco. Se tem de pagar no dia cinco pagam no dia cinco, se tem de pagar no dia vinte paga no dia vinte.” (CA:EG)

A empresa instruiu alguns destes fornecedores ao nível dos procedimentos, com vista à melhoria do produto e à obediência dos prazos de entrega.

A Cabreiroá procura também manter um relacionamento cordial com a comunidade local sendo generosa patrocinadora da quase totalidade de eventos levados a cabo em Verín.

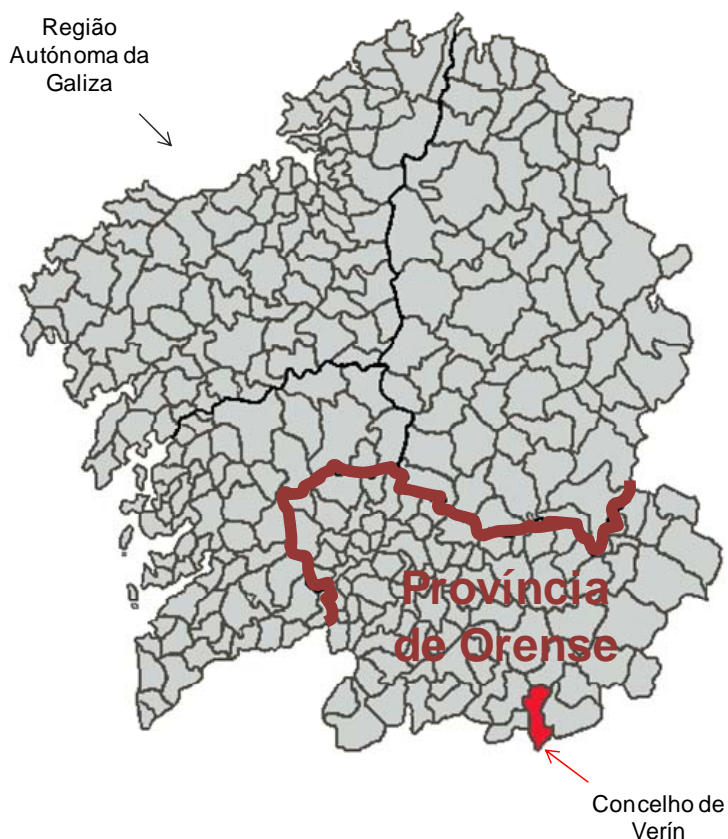
6.7.2. Rede de Relacionamentos

6.7.2.1. Na Região Focal

O Concelho de Verín está localizado a sul da província galega de Orense, fazendo fronteira com Portugal (Figura 6.45). É um concelho fortemente rural, com uma reduzida densidade populacional que tem vindo continuamente a perder população, o que segue a tendência da província de Orense onde está inserida. O concelho de Verín tinha, no ano de 2007, uma população de catorze mil habitantes (Cámara, 2009b). Para além da perda populacional, este concelho é também caracterizado pelo envelhecimento da sua população. A taxa de actividade é também mais reduzida do que a media provincial e está muito concentrada em duas áreas: os serviços, com cinquenta e seis vírgula dois por cento, e a construção, que representa vinte e seis vírgula oito por cento da actividade do concelho (Cámara, 2009b). Por sua vez, estes serviços são essencialmente serviços públicos, não existindo empresas privadas de relevância nesta área.

O tecido industrial é muito limitado, não se encontrando qualquer grande empresa em Verín. A maioria das organizações empresariais existentes são micro empresas sem assalariados. De facto, as empresas com menos de dez trabalhadores constituem noventa e sete por cento do total do universo empresarial de Verín, existindo apenas cinco empresas com mais de cinquenta colaboradores (Cámara, 2009b).

Figura 6.45 – Localização do Concelho de Verín



Como dá conta José Ángel Rodicio, presidente da associação de empresários de Verín, as infra-estruturas para o acolhimento empresarial são também muito deficitárias:

“Temos uma zona industrial que é obsoleta. Para se aceder a ela tem que se passar por duas aldeias e é um caminho muito estreito. Se se cruzam dois camiões têm de dar a volta. Passam-se anos e anos e em Verín não surgem novas zonas industriais.” (CA:JR)

Existe também uma debilidade no que diz respeito à formação, não existindo qualquer universidade ou ensino pós-secundário no concelho.

O concelho de Verín apresenta contudo grandes recursos ligados às águas minero-medicinais, existindo neste concelho a maior concentração desta tipologia de águas da Galiza, já por si uma região associada ao termalismo. Para além das águas da Cabreiroá, o portfólio minero-medicinal de Verín é constituído pelo balneário de Requeixo, que actualmente está inactivo, pelas águas de Fontenova, também com um balneário inactivo mas com uma unidade de engarrafamento, pelo balneário de Caldeliñas, igualmente inactivo, pelas águas de Sousas, com uma fonte e unidade de engarrafamento, e pela fonte do Sapo.

Apesar da existência destes recursos naturais, actualmente muito procurados em outras regiões, não existe qualquer dinamização dos mesmos em termos turísticos. A oferta hoteleira do concelho é muito reduzida, existindo apenas dois pequenos hotéis e um parador (o semelhante em Espanha às pousadas de Portugal) a necessitar urgentemente de obras de beneficiação. Não há qualquer aproveitamento económico e turístico das águas para além daquele que decorre da localização das unidades engarrafadoras, que exceptuando a Cabreiroá, têm apenas uma expressão regional.

A produção vitivinícola assume também protagonismo neste concelho, tendo sido recentemente criada a denominação de origem de Monterrey o que levou ao surgimento de novas adegas que têm conquistado vários prémios na categoria de vinhos brancos. A assinatura da cidade de Verín “Terra de água e vinho” deixa bem claro a forte presença destes elementos no concelho.

O Castelo e Muralhas medievais de Monterrey, considerado o conjunto histórico em melhor estado de conservação da Galiza, é outro dos recursos do concelho que, à semelhança das águas, se encontra subaproveitado.

6.7.2.1.1. Contexto

A crise económica iniciada no ano de 2008 teve efeitos bastante nefastos em Verín, que durante um longo período de tempo apoiou grande parte do seu desenvolvimento económico na construção. Este sector de actividade foi severamente afectado por este processo de crise, o que torna muito urgente o encontro de sectores de actividade alternativos que possam servir de dinamizadores da economia local. Juan Manuel Jiménez Morán, presidente da Câmara de Verín, descreve este processo de crescimento baseado na construção como um erro histórico:

“Cometeram-se erros históricos de basear toda a actividade económica na construção, agora falha a construção e falha todo o tecido económico. (...) Era muito fácil viver da construção. Aqui praticamente toda a gente viveu da construção.” (CA:JM)

Ao contrário do que aconteceu no passado, a autarquia tem uma percepção muito clara do subaproveitamento dos recursos relacionados com a água. Existe por isso a pretensão de tentar recuperar o tempo perdido e aproveitar economicamente o potencial deste recurso, baseando-se o desenvolvimento futuro do concelho no turismo termal. Juan Jiménez Morán descreve esta nova orientação:

“Nós acreditamos que temos de nos dirigir para o turismo. Os principais recursos que temos são os recursos naturais. A zona de Verín, juntamente com Chaves, é o lugar com mais frequência de águas minerais da Europa. Esse é um recurso muito importante e que até agora não está a ser explorado.” (CA:JM)

Apesar de o aproveitamento do turismo termal e de bem-estar ser uma das orientações estratégicas do actual executivo autárquico, esta pretensão, colide entre outros factores, com o desencontro de interesses existente entre a câmara municipal e as empresas engarrafadoras proprietárias das nascentes. Ana Isabel Castiñeiras, responsável pelo departamento de desenvolvimento local da Câmara de Verín, refere-se a esta problemática nos seguintes termos:

“A estas fábricas só lhes interessa o engarrafamento da água, é de onde obtêm o seu rendimento, por isso as fábricas engarrafadoras estão ali dentro das nascentes, vai ser muito difícil recuperar isso. Não é compatível ter um balneário aberto que é um símbolo do descanso, do relaxamento, com todos os camiões a carregar e eu acho que isso em parte está perdido.” (CA:AC)

De facto a rentabilidade e as competências das empresas engarrafadoras resultam e estão orientadas para o engarrafamento e venda de água e não para a sua dinamização turística. Devido a estas diferentes orientações, alguns planos para o aproveitamento do hotel balneário existente em Cabreiroá falharam. O autarca de Verín deixa contudo bem claro que mesmo que os proprietários das empresas engarrafadoras das águas se mantenham irredutíveis no seu processo estrito de engarrafamento, o arranque do desenvolvimento turístico do concelho assente neste recurso endógeno será uma realidade:

“O que não vamos fazer mais no concelho é que por esperarmos pelas empresas não sejam capazes de desenvolver o potencial que temos. Por eles não quererem nós não vamos parar, isso já passou. Se não podermos usar aquele hotel faremos um novo. Nós não vamos perder um recurso natural tão importante porque uma empresa não queira e não entre nos seus planos económicos.” (CA:JM)

Apesar da posição revelada pelo responsável da autarquia de Verín, relativamente ao desperdício do potencial dos recursos endógenos do concelho que estão sob gestão privada, José Ángel Rodicio mostra-se algo céptico no que diz respeito à determinação da autarquia. Segundo este responsável da Associação de Empresários de Verín a autarquia poderia fazer bem melhor com os diversos recursos públicos que estão sob o seu controlo e que se encontram ao abandono sem qualquer sinalização turística ou equipamento de apoio.

6.7.2.1.2. Path Dependence

As águas da Galiza eram já conhecidas e exploradas desde o tempo dos romanos. No caso de Verín, o hotel e balneário da Cabreiroá tiveram a sua época dourada no início do século vinte. Nesta altura o balneário da Cabreiroá chegou a constituir um grande centro cultural, sendo a família real espanhola visitante do hotel. Após a guerra civil espanhola, e com a crescente procura do turismo de sol e praia, o local foi registando um menor número de turistas, o que motivou a sua decadência e encerramento. Nesta altura a fonte de rendimentos da Cabreiroá concentrou-se exclusivamente no engarrafamento de água. Esta focalização levou a que toda a ampliação da unidade de engarrafamento se localizasse nas imediações do balneário e do hotel, o que condiciona toda a actividade turística deste espaço.

Actualmente, com a procura crescente de bem-estar, muitos dos balneários da Galiza recuperaram uma posição de prestígio e alargaram a sua base de clientes a segmentos mais jovens. Contudo, não foi esse o caso dos balneários de Verín. O afastamento, face à actividade turística, foi favorecido ao longo do tempo pela especialização das empresas engarrafadoras nesta actividade e pela gestão local, que durante muito tempo não desenvolveu e promoveu este recurso.

Verín adoptou desde os finais dos anos setenta uma estratégia de crescimento baseada na construção, provindo também grande parte do rendimento local de pequenas explorações agrícolas em regime de minifúndio. A adopção de áreas estratégicas para o crescimento, que não o turismo, levou a que a oferta hoteleira se degradasse, sendo hoje escassa e de baixa qualidade. Não existem na região recursos humanos especializados na área do turismo, como pessoal técnico de massagem e fisioterapeutas. Os comerciantes da área hoteleira e da restauração não estão sensibilizados nem possuem recursos compatíveis com o turismo de qualidade. A título de exemplo, não existe qualquer restaurante com um posicionamento adequado a esta tipologia de turismo.

Verín deixou também degradar a área envolvente às suas nascentes, estando estas actualmente ao abandono, e perdeu grande parte da notoriedade conquistada no passado. Estes factores fazem com que a adopção de uma estratégia de crescimento baseada no

turismo exija um esforço adicional para a sua concretização. Para além da necessidade de sensibilizar os engarrafadores, que detêm os principais recursos, é necessária a recuperação e modernização de infra-estruturas, a formação de recursos humanos, a sensibilização de toda a comunidade de acolhimento e a divulgação junto de prescritores e turistas. Desta forma, Verín posiciona-se como um destino menos atractivo para a captação de potenciais investidores comparativamente a outros destinos que dispõem actualmente de uma orientação turística consolidada. Ana Isabel Castiñeiras refere-se a seguir a esta realidade:

“Por enquanto não temos atractivo para que os investidores venham. É isso que necessitamos, romper com esta trajectória e criar progressivamente um atractivo para que os investidores venham até Verín.” (CA:AC)

6.7.2.1.3. Contingência

A crise económica mundial iniciada no ano de 2008 provocou efeitos severos em determinados sectores de actividade. O sector da construção foi um dos sectores mais afectados pelo abrandamento económico resultante da crise. Tendo o concelho de Verín uma grande incidência da taxa de actividade neste sector, os efeitos foram aqui ainda mais dramáticos, o que motivou por parte dos responsáveis municipais um grande esforço no delineamento e prossecução de áreas de desenvolvimento alternativas. Dentro destas áreas, e conforme referido anteriormente, o turismo assumiu um forte protagonismo. Susana Boo Dieguez, responsável da Antena Local de Verín¹⁷, refere-se ao período actual como um ponto de inflexão na trajectória de desenvolvimento

“Deu-se muita importância à construção e eu acho que em Verín estamos agora num ponto de inflexão, existe uma paragem total na construção e agora é necessário tomar outra direcção, e essa direcção é o turismo.” (CA:SD)

Para além do esgotamento do modelo de crescimento baseado na construção também a crescente procura do turismo alternativo ao sol e praia veio solidificar e dar mais

¹⁷ A Antena local de Verín é a designação dada à extensão da Câmara de Comércio e Indústria de Orense instalada nesta vila galega.

argumentos a esta aposta. Existe actualmente uma grande orientação da indústria turística para a natureza, a saúde e bem-estar, sendo o crescimento dos SPA uma consubstanciação desta tendência.

A aquisição da Cabreiroá por parte do grupo HR acalentou igualmente as pretensões de dinamização turística do concelho de Verín. Em função do seu volume de vendas, este grupo tem uma capacidade financeira muito superior aos grupos locais que anteriormente detinham a Cabreiroá. O grupo HR é descrito pelo autarca como:

“Um grupo que tem uma visão muito globalizada e que pensa no mercado a outros níveis.” (CA:JM)

As recentes infra-estruturas viárias construídas colocam Verín num importante eixo de ligação entre Espanha e Portugal e a Galiza e Madrid. Existem grandes aglomerados populacionais agora situados a menos de três horas de distância¹⁸ o que faz com que o desenvolvimento turístico do concelho ganhe ainda mais fundamento.

Por fim, foi também adiantado pelo autarca, pela técnica de turismo do concelho e pelo presidente da associação de empresários, que a actual secretária-geral do turismo do governo da Galiza é uma ex-vereadora da Câmara de Verín conhecedora deste potencial, existindo uma grande expectativa que este conhecimento facilite a agilização de fundos comunitários para o desenvolvimento turístico deste concelho.

Enquanto vereadora da câmara de Verín, a actual secretária-geral do turismo do governo da Galiza desempenhou funções na área do turismo, sendo responsável pelo projecto Eurocidade da água. Este projecto visa construir, conjuntamente com a cidade vizinha de Chaves, equipamentos e serviços comuns relacionados com o termalismo. Neste sentido está previsto que em Verín, na zona exterior à nascente da Cabreiroá, surja um hotel balneário escola, que ao mesmo tempo que acolhe turistas faça a formação do pessoal operacional necessário a esta actividade.

¹⁸ Verín dista duas horas de Valladolid, três horas de Madrid, e duas horas do Porto.

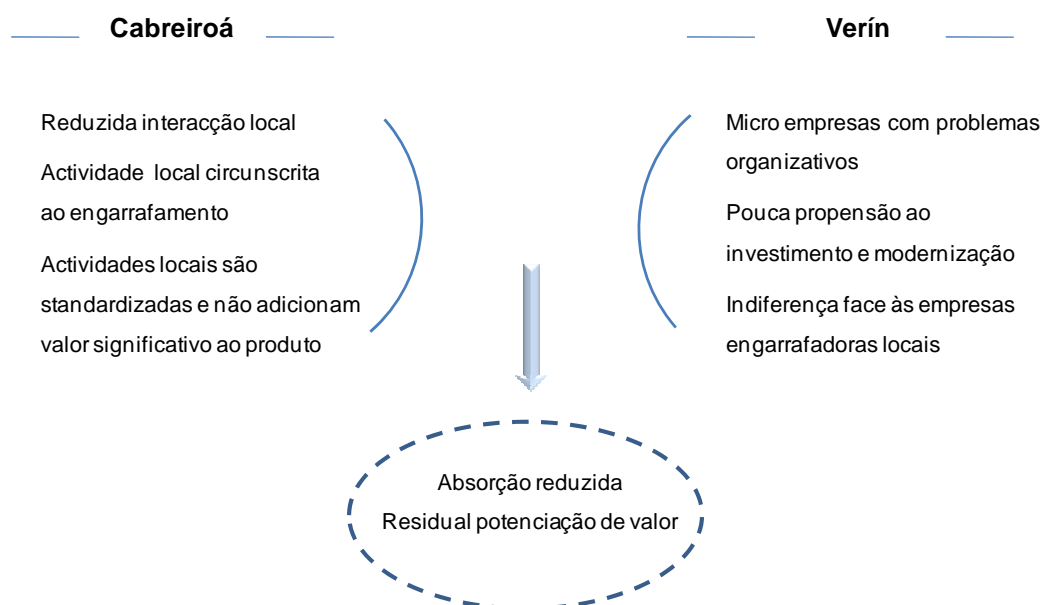
6.7.2.1.4. Capacidade de Absorção

A - Capacidade Relacional

Existe na região envolvente a Verín um verdadeiro aglomerado de empresas engarrafadoras de água. Para além da Cabreiroá estão localizadas no concelho de Verín as empresas Águas de Sousas e Fonte Nova. A menos de trinta e cinco quilómetros, já em Portugal, existem as águas de Campilho, Vidago, Pedras Salgadas e Carvalhelhos. Apesar disso, os contactos entre estas empresas são residuais. Não existe qualquer acção conjugada por parte das empresas no sentido de potenciarem um *lobby* que favoreça o surgimento de investimentos públicos no sector, como poderia ser um centro de investigação da água, não havendo qualquer registo de uma iniciativa conjunta no sentido de potenciar esta concentração de empresas da mesma actividade.

Estas empresas têm uma actividade local maioritariamente mecanizada e homogénea que acrescenta pouco ao valor do produto (Figura 6.46). A maior valorização da água ocorre fora da região nos departamentos de marketing localizados na sede dos grupos que detêm estas empresas.

Figura 6.46 – Absorção Territorial face à Presença da Cabreiroá



A limitada interacção entre as empresas engarrafadoras estende-se aos restantes actores empresariais da região. Grande parte das empresas locais não tem uma capacidade organizacional competitiva para fornecer estes grupos. São maioritariamente pequenas empresas que não evoluíram no sentido de tirar proveito da concentração empresarial existente no sector das águas engarrafadas. O relacionamento empresarial com a comunidade local é por isso limitado a produtos menores, como as etiquetas e os transportes. Aquilo que são as grandes compras das empresas engarrafadoras como as máquinas e respectiva manutenção, as embalagens e os gastos em comunicação, são realizadas em empresas alheias à região.

B - Práticas Organizacionais e de Recursos Humanos

Segundo apurado junto da antena local, os empresários do concelho de Verín são em geral pouco empreendedores, tendo propensão para os pequenos negócios como o retalho alimentar e vestuário. O nível de especialização em práticas de gestão é reduzido. Maioritariamente, os proprietários destas empresas não detêm conhecimentos académicos ao nível da gestão e são na maior parte dos casos os seus únicos administradores.

Adicionalmente, não existe apetência por parte das empresas instaladas para progredir nos seus conhecimentos organizacionais. A este propósito, José Ángel Rodicio fala na dificuldade que sente na mobilização dos empresários locais para assistirem a formações empresariais:

“Houve formações gratuitas sobre as leis de protecção de dados e eu consegui que fosse gratuita. Tive que ir um por um a pedir para que fossem. A filosofia aqui é dá-me tudo feito e ainda dando-me tudo feito ainda vou pensar.”

(CA:JR)

A pouca apetência na progressão é acompanhada por uma fraca motivação ao investimento (Figura 6.46). Não existiu uma renovação geracional na maior parte das empresas o que, adicionado à fraca evolução da economia local, desmotiva eventuais investimentos. Um destes exemplos surge de um fornecedor da Cabreiroá, a gráfica

Monterrey. Com mais de quarenta anos de existência esta gráfica fornece há mais de vinte anos as etiquetas de papel para a Cabreiroá resultando aproximadamente cinquenta por cento do seu volume de negócios deste relacionamento. Quando desafiada a fornecer também as etiquetas de plástico declinou o convite que lhe foi endereçado para produzir este novo produto, já que o mesmo iria exigir a compra de novo equipamento.

6.7.2.1.5. Configuração dos Relacionamentos

Apesar da orientação da Cabreiroá para, sempre que possível, adquirir produtos e serviços locais, não existem na região de Verín empresas que tenham conseguido estabelecer relacionamentos significativos com esta empresa. As empresas da região não conseguiram aproveitar a presença da Cabreiroá e das restantes empresas engarrafadoras para desenvolver produtos e serviços complementares a esta actividade. Não existem serviços e actividades produtivas de suporte especializados neste tipo de indústria. Os relacionamentos existentes com as empresas da região já têm décadas e limitam-se a produtos e serviços de pequena relevância para a Cabreiroá, e onde a distância física tem muito impacto no custo como sejam o transporte e as etiquetas. Apesar de estas compras serem de pequena significância para a Cabreiroá, são muito importantes para as empresas que as realizam, representando a Cabreiroá mais de cinquenta por cento do seu volume de vendas. Elizardo Martinez dá conta das escassas possibilidades de fornecimentos de produtos e serviços que existem em Verín:

“Podíamos fazer mais relacionamentos locais, mas para isso teriam que surgir empresas auxiliares para que nós nos pudéssemos fornecer delas. Nós consumimos muitos produtos, mas se não temos onde comprá-los aqui não o podemos fazer. Se existissem mais empresas nós dar-lhes-íamos vida. Daríamos vida uns aos outros. Se a região crescesse, cresceríamos todos.”
(CA:EM2)

O facto de a actividade exclusiva da Cabreiroá ser o engarrafamento de água faz com que exista um desencontro de interesses face às actuais perspectivas de desenvolvimento centradas no turismo da gestão autárquica e dos comerciantes locais. Adicionalmente, a actividade turística é percebida pela responsável do

departamento de desenvolvimento local de Verín como tendo um efeito multiplicador muito maior comparativamente ao engarrafamento da água:

“A nível local o turismo tem muita mais capacidade de desenvolver economicamente, de espalhar dinamismo a um grande número de actividades. O engarrafamento de água é só isso, engarrafamento.” (CA:AC)

De facto, o nível de especialização e de conhecimentos necessários para que, para além de pequenos produtos e serviços, pudessem surgir em Verín empresas fornecedoras de equipamento de engarrafamento é muito elevado. Este equipamento exige investigação científica ao mais elevado nível, bem como um grande investimento financeiro necessário à montagem de infra-estruturas que permitissem a sua produção e todo um conjunto de indústrias de suporte que não existem em Verín.

Apesar do reduzido valor dos relacionamentos locais, a Cabreiroá mantém uma relação de proximidade com a autarquia, existindo actualmente negociações entre as duas partes com vista à aproximação de posições relativas à entrada desta empresa na área turística. A Cabreiroá apoia também financeiramente todas as instituições locais nas suas iniciativas mais relevantes e é a patrocinadora principal do clube de futebol da cidade.

6.7.2.2. Noutras Regiões

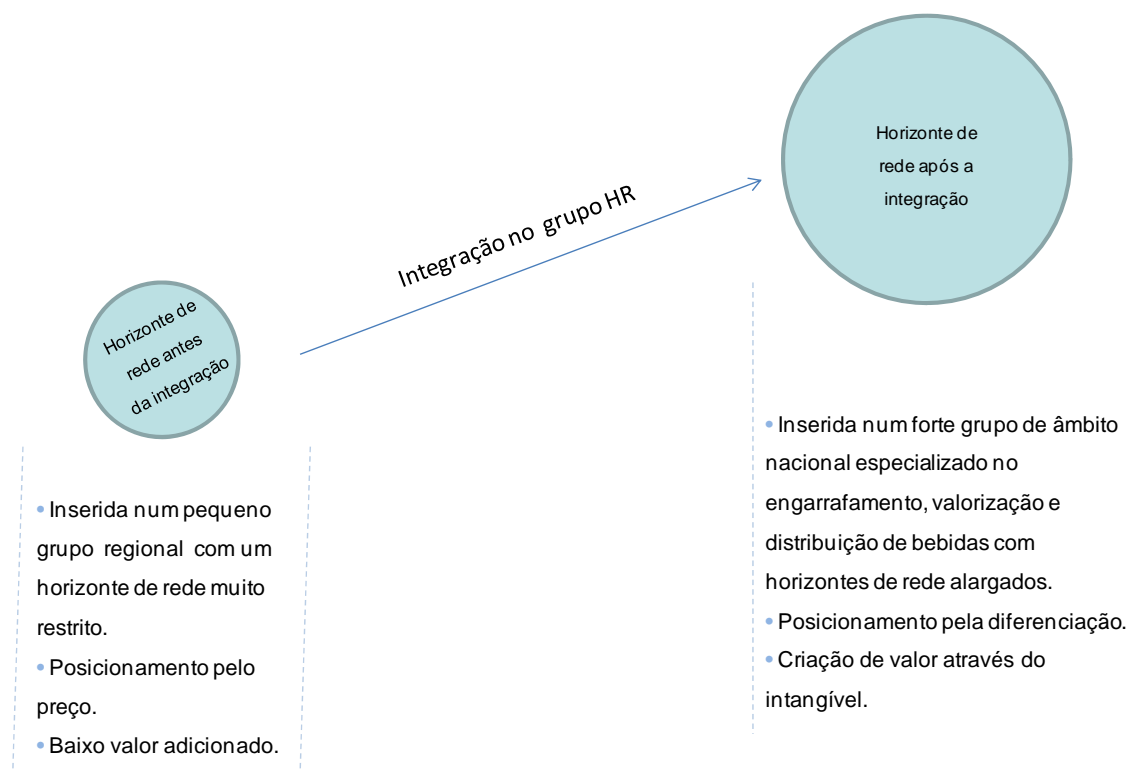
A Cabreiroá tem, desde 2006, um relacionamento estruturante com o grupo HR na Corunha. Esta ligação alterou por completo os valores e princípios de actuação da empresa de Verín. Apesar de a distância física entre estes dois actores ser relativamente reduzida, possuíam teorias muito distantes na forma de abordar os mercados. Enquanto o grupo HR conseguia desenvolver actividades que valorizam o intangível dos seus produtos, a Cabreiroá estava demasiadamente focada no tangível, não detendo competências para a criação de valor baseado nas componentes intangíveis da água.

Graças a este relacionamento, a Cabreiroá passou de uma empresa com uma teoria baseada no tangível e nos custos, com um posicionamento de baixo valor e com um horizonte de rede muito restrito, inserida num pequeno grupo que possuía vários

negócios díspares e sem sinergias, para uma empresa com uma teoria que valoriza a criação de valor, com horizontes de rede alargados e inserida num grupo especializado no engarrafamento, valorização e distribuição de bebidas (figura 6.47). A empresa está actualmente presente em diversos territórios, aumentou a quantidade de água vendida e o valor por garrafa.

A Cabreiroá depende, em larga medida, da sua capacidade de atracção de consumidores no seu mercado natural, a Espanha. Para isso estabelece relacionamentos directos com os distribuidores alimentares, que representam oitenta por cento do mercado das águas engarrafadas, com vista à introdução dos seus produtos e desenvolvimento da sua presença nestes espaços comerciais. Como referido anteriormente, a chegada ao canal horeca fora da região autónoma da Galiza acontece maioritariamente graças à actuação de representantes locais com os quais o grupo HR detém relacionamentos sólidos. Através do departamento de exportação da HR a Cabreiroá consegue também estar presente em muitos mercados exteriores.

Figura 6.47 – Alargamento do Horizonte de Rede da Cabreiroá

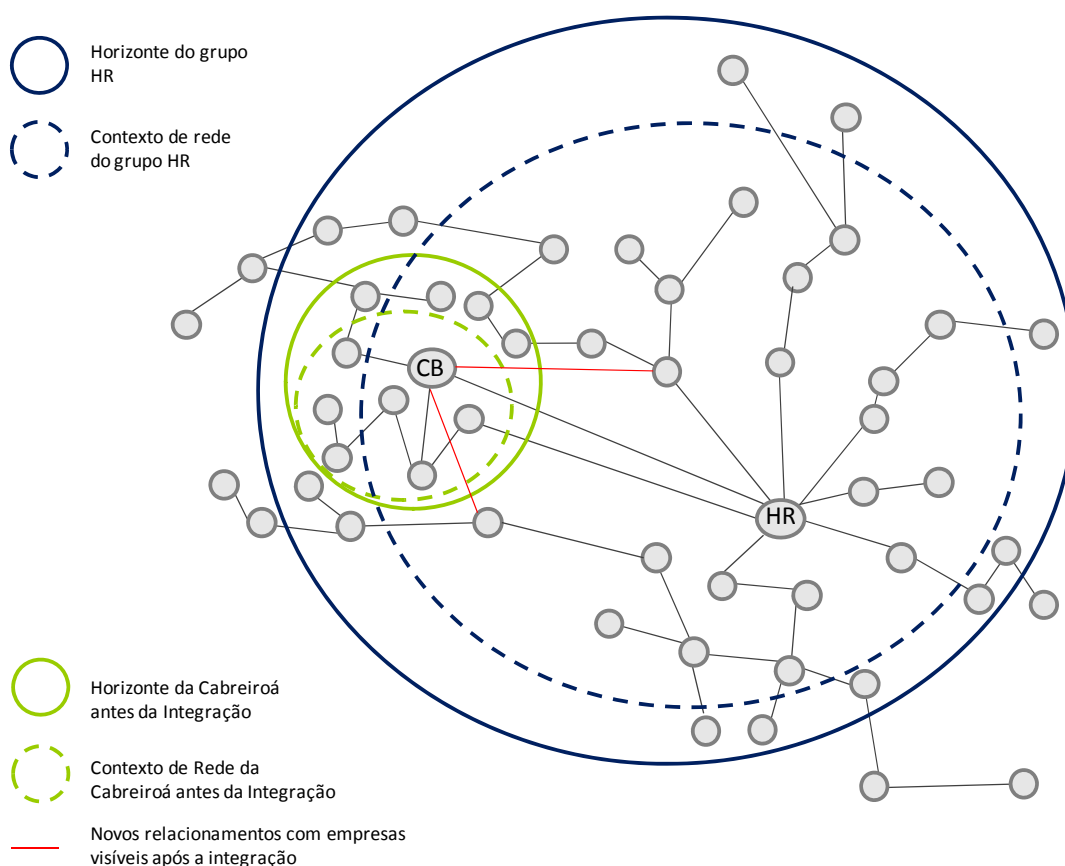


6.7.2.3. Interação entre Regiões

Graças ao relacionamento com o grupo HR a Cabreiroá alargou o seu horizonte de rede, o que permitiu aumentar as suas possibilidades de interação. Este alargamento foi muito significativo, pois resultou do encontro de dois horizontes muito distintos, no caso da Cabreiroá muito localizado e regional e no grupo HR alargado com perspectivas de globalização (Figura 6.48).

Devido a este aumento de horizonte de rede, foram iniciados relacionamentos com outras empresas que ficaram agora visíveis e próximas da Cabreiroá (Figura 6.48). O acordo conseguido com o grupo Corte Inglês, que permitiu assegurar a presença dos produtos do portfólio HR em Portugal, foi um destes casos.

Figura 6.48 – Alargamento das Possibilidades de Interação da Cabreiroá



Mesmo algumas empresas regionais, que anteriormente não eram consideradas como potenciais fornecedores, foram, fruto deste alargamento e mudança de teoria de rede, incluídas na rede de fornecedores da Cabreiroá como é o caso da vidraria localizada em Xinzo de Limia que fornece agora as garrafas de vidro da empresa engarrafadora.

A Cabreiroá beneficiou da rede de empresas associadas ao grupo HR para entrar em mercados internacionais, o que segundo Tania Companioni acaba por melhorar a imagem que a água tem em Espanha:

“Nós temos um departamento de exportações. São pessoas que se dedicam a procurar mercados exteriores, estamos na Austrália, na Dinamarca, no Japão. Essa presença tráz consigo o poder de evocar da marca. Podemos dizer que estamos nesses países. Estamos nas cadeias hoteleiras desses países para que a gente que vai daqui nos encontre.” (CA:TC)

A ligação ao grupo permitiu também que fossem desenvolvidos relacionamentos com empresas de design e comunicação que ajudaram a modernizar toda a imagem da Cabreiroá e a posicionar a marca. Foi também adquirido equipamento de vanguarda na Alemanha que veio aumentar a eficiência no engarrafamento.

6.7.3. Estrutura e Dinâmica do Território

6.7.3.1. Alargamento de Horizontes e Mudança de Teorias

A presença da Cabreiroá em Verín não produziu um impacto significativo na dinâmica empresarial local. Apesar de ser uma empresa amplamente envolvida na sociedade civil, onde apoia diversas manifestações culturais e desportivas, os relacionamentos empresariais locais são muito reduzidos e limitados a actividades menores, com pouco valor adicionado para a Cabreiroá e baixas competências envolvidas, para que possam provocar uma mudança de teorias e alargamento de horizontes nas empresas da região.

Assim, apesar de existir o contacto entre uma empresa com horizontes alargados e com uma teoria de rede que valoriza os relacionamentos, não existe demasiada intensidade

no relacionamento com as empresas locais, nem uma compreensão e sensibilidade destas face ao negócio da Cabreiroá, que se estende muito para além do engarrafamento de água. Localmente a actividade da Cabreiroá é percebida como mero engarrafamento de água que acontece dentro de uma fábrica.

Adicionalmente, e como a seguir refere Maria Lorenzo Limia, técnica de turismo do concelho de Verín, os empresários locais são associados a um grande conservadorismo e pouco propensos ao alargamento de horizontes:

“A região de Verín é deprimida, não têm esta visão de empresários e investidores em larga escala, têm sempre muito medo. Metem-se no seu próprio mundo e não vêm mais além. Há muita desconfiança. Em qualquer projecto que se apresente é muito difícil sensibilizar a população.” (CA:ML)

6.7.3.2. Novas Ligações e Combinação de Recursos

O pouco que a Cabreiroá compra em Verín deve-se fundamentalmente a uma questão de custos decorrente da proximidade física destas empresas, e não a qualquer vantagem competitiva resultante de competências diferenciadas das empresas locais. A inserção de empresas locais na actividade da Cabreiroá é reduzida, circunscrevendo-se ao fornecimento de produtos completamente padronizados, não tendo sido referidas quaisquer novas ligações que tenham surgido em função deste relacionamento com a empresa.

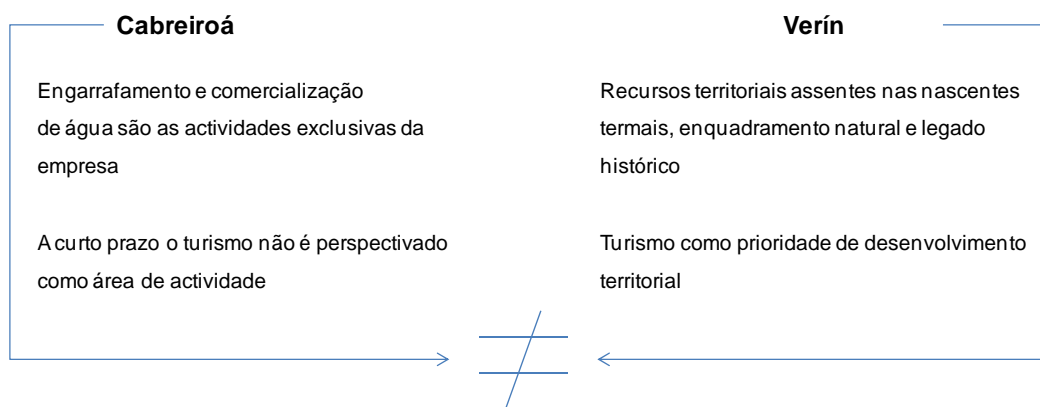
Os recursos da região, que assentam fundamentalmente nas suas nascentes termais, no enquadramento natural e legado histórico, não se complementam com o principal recurso da Cabreiroá; a capacidade para engarrafar e valorizar a água da sua nascente (Figura 6.49). Pelo contrário, estes recursos são, na sua forma actual, antagónicos, pois a instalação da fábrica da Cabreiroá lado a lado com o balneário impossibilita a sua exploração turística. Maria Lorenzo Limia fala sobre este desencontro de recursos:

“As empresas que têm a água estão focalizadas naquilo que são as suas unidades industriais, no engarrafamento, e por isso também não planeiam

abrir um hotel e tudo o associado a isso. O turismo não tem nada que ver com eles. Eles têm a sua forma de exploração, a sua fábrica e exploram dessa maneira.” (CA:ML)

Este completo desencontro dos recursos prejudica a dinâmica territorial. Os recursos turísticos do território não são estimulados pela presença da empresa, encontrando na sua orientação, focalizada no engarrafamento, uma dificuldade ao seu desenvolvimento e valorização.

Figura 6.49 – Desencontro de Recursos entre a Cabreiroá e Verín



6.7.3.3. Surgimento e Valorização de Actividades

Associadas à indústria da água mineral podem existir diversas actividades de suporte como a construção e modernização de instalações termais, a criação de unidades hoteleiras com SPA, o surgimento de especialistas em massagens ou fisioterapeutas, o surgimento de actividades associadas ao lazer, como campos de Golf. Apesar destas possibilidades nenhuma delas foi concretizada pela presença da Cabreiroá em Verín.

Os ganhos para o território, no que diz respeito ao surgimento de novas actividades, foram reduzidos ou inexistentes. Por um lado a Cabreiroá concentrou-se na sua actividade de engarrafamento, o que, ao não existirem indústrias de suporte para o fornecimento de equipamento, produziu apenas um efeito residual de indução de

actividade no território. Por outro lado, as diversas administrações municipais, ao permitirem a edificação de toda a estrutura industrial da Cabreiroá junto do balneário e respectiva nascente, não acautelaram o desenvolvimento turístico do concelho e o surgimento de actividades relacionadas com o grande recurso endógeno do território. Devido a estas circunstâncias e condicionalismos José Ángel Rodicio descreve o impacto da Cabreiroá limitado aos empregos que criou na unidade fabril:

“Se fazemos algum evento apoiam e ajudam. Muito mais não podem fazer. Engarrafam e a partir daí eles vão com as águas para fora. Devido a isso o facto de ter aqui a Cabreiroá não tem grande impacto para além dos empregos.” (CA:JR)

Grande parte das actividades da Cabreiroá depende de relacionamentos e ligações externas. Existem poucas interacções com as empresas locais, sendo que as que se verificam acontecem meramente por uma questão de custos. A baixa capacidade de absorção destas empresas não lhes faculta uma melhoria da sua posição na rede ou o desenvolvimento de novas actividades. Assim, a presença da Cabreiroá em Verín é exclusivamente justificada pela localização da sua nascente nesta cidade. Como refere Elizardo Martinez a não ser por esse facto a empresa provavelmente não estaria localizada em Verín:

“Nós nas águas temos de montar a nossa fábrica onde estiver a nascente e não há mais volta a dar. Se não fosse assim estaríamos melhor numa zona industrial. Também se não fosse pela nascente talvez estivéssemos na Corunha. Mas temos que estar aqui porque temos a água aqui.” (CA:EM1)

6.7.3.4. Criação de Competências

As competências necessárias ao negócio de exploração de água são reduzidas. Uma vez detendo o equipamento necessário para captar a água tudo se resume à sua análise periódica e respectivo engarrafamento. As actividades mais relevantes, que mais valor adicionam e que mais competências exigem, relacionam-se com o marketing e

abordagem ao mercado. São precisamente estas que acontecem fora de Verín, na sede do grupo HR na Corunha.

Localmente a Cabreiroá apenas explora um recurso natural, intrínseco ao território e vê as suas principais competências provirem do exterior. As máquinas e tecnologia de engarrafamento são compradas na Alemanha e a rede de distribuição, bem como toda a equipa de marketing, localiza-se na Corunha. Localmente a empresa contribuiu para o aumento da produção de uma gráfica e para o desenvolvimento de empresas de transporte, não significando este relacionamentos qualquer evolução das competências das partes envolvidas.

Para além do reduzido valor destes relacionamentos, directamente ligados com a actividade da empresa, verifica-se uma apatia territorial que dificulta a criação de competências no domínio termal. José Ángel Rodicio não tem dúvidas em afirmar que estes recursos estariam mais desenvolvidos se instalados numa outra região:

“Estando estes recursos num local com mais dinâmica estariam explorados, disso não tenho dúvidas nenhuma. O potencial que tem Verín em águas é incrível.” (CA:JR)

6.7.4. Impacto da Estrutura e Dinâmica Regional na Empresa Focal

6.7.4.1. Mudança na Teoria, Posição e Estratégia

A localização numa zona que até há dez anos não estava ligada por auto-estrada às principais cidades galegas, o que a tornava distante, condicionou o grupo de empresários galegos que detinha a Cabreiroá antes da compra pelo grupo HR. A baixa capacidade de distribuição e o reduzido conhecimento do mercado das águas contribuíram para que nesta altura a Cabreiroá se enfocasse no preço, o que apenas a permitia ser competitiva no mercado regional, pois o custo de transporte assumia uma importante percentagem no custo final deste produto. Com a entrada no grupo HR este condicionalismo territorial deixou de ser verificar, tendo a empresa ganho sinergias

logísticas e um conhecimento do mercado que a encaminhou para um posicionamento *premium*, e para o alargamento da sua presença a toda a Espanha. A localização da nascente da Cabreiroá em Verín foi então aproveitada e valorizada. Devido à sua origem natural e à sua envolvente natural posicionou-se como a água da terra da água. Desta forma tira partido das características naturais de bem-estar associadas ao seu local de origem.

Antes de ser adquirida pelo grupo HR, a Cabreiroá tinha dificuldade em fixar uma equipa de administração especializada em Verín, pois a região não era atractiva para quadros empresariais, o que originava uma pequena capacidade de retenção dos mesmos. Este condicionalismo, resultante da falta de atractividade da cidade para os recursos humanos especializados, motivou que após a aquisição da Cabreiroá toda a equipa de administração fosse deslocalizada para a Corunha. Elizardo Martinez explica este processo:

“É muito difícil obter pessoal técnico numa região assim, para além disso, quando vem alguém, fazem curriculum e vão-se embora porque são de fora, e encontrar pessoas daqui é difícil. A administração foi deslocalizada para a Corunha por isso mesmo. Um administrador aqui não duraria muito tempo.”
(CA:EM1)

O legado de recursos termais de Verín, e mais especificamente os que se situam dentro do parque da Cabreiroá, como o balneário e hotel centenário, aliado à actual orientação territorial, que centra o desenvolvimento da região no turismo, fazem com que internamente na empresa se debata uma entrada no grupo nesta área. Esta entrada lida contudo com o forte entrave da falta de competências do grupo neste sector, a que se adiciona o grande investimento necessário para deslocalizar a unidade de engarrafamento.

6.7.4.2. Efeitos na Rede de Relacionamentos

O débil tecido industrial existente em Verín não favoreceu o desenvolvimento de relacionamentos intensos entre a Cabreiroá e a comunidade empresarial local. Desta

forma, os principais relacionamentos da empresa são realizados com empresas externas, limitando-se os relacionamentos locais a pequenos produtos de valor residual para a empresa. Localmente, os relacionamentos mais fortes acontecem com as instituições culturais e desportivas que vêm na Cabreiroá a empresa com mais capacidade financeira e disponibilidade para apoiar as suas iniciativas.

Com a aquisição da Cabreiroá pelo grupo HR verificou-se também um acréscimo de relacionamentos com a Corunha, onde se localiza a sede do grupo. O carácter de produto galego, cujas características resultam em parte da sua origem, faz com que seja dado privilégio a empresas galegas no desenvolvimento de relacionamentos. Tania Companioni aponta como exemplo uma agência de comunicação galega, localizada na Corunha, e que, segundo a *brand manager* da Cabreiroá, interpreta melhor as características da marca:

“Eles (empresa de comunicação) conhecem tudo o que evoca a Galiza, sabem interpretar muito melhor o que nós queremos comunicar. Houve vezes que experimentámos com um produto novo, ou um lançamento qualquer, uma agência fora da Galiza para ver se nos podia trazer alguma coisa mais, mas no final trazem pouco.” (CA:TC)

A forte associação à origem galega faz também com que a Cabreiroá ganhe poder negocial face à distribuição alimentar nas suas superfícies comerciais localizadas na Galiza. Desta forma, a presença desta marca está garantida na quase totalidade das grandes superfícies existentes nesta região autónoma, o que não acontece com tanta intensidade nas outras regiões de Espanha.

6.7.5. Conclusão

A Cabreiroá deve a sua origem a um recurso natural de Verín, a sua nascente de água mineral, com propriedades medicinais, extraída a cento e vinte e cinco metros de profundidade nesta localidade. Utilizando-se inicialmente a água apenas para consumo no local, os proprietários dos terrenos onde se localiza a nascente rapidamente se

aperceberam da oportunidade que constituía o engarrafamento, de modo a tornar possível o seu consumo sem ser necessária a presença do consumidor no local da origem. Assim surgiu uma primeira linha de engarrafamento artesanal, aparecendo pouco tempo depois um grande hotel que, associado aos benefícios da água, gerou procura turística para a região. Contudo, com o declínio turístico, a actividade da Cabreiroá concentrou-se progressivamente no engarrafamento, sendo hoje esta a sua única área de actuação.

Depois de vários anos sob controlo de um grupo de empresários locais, cuja gestão não conseguiu alargar a inserção da marca muito para além da região de Verín, a Cabreiroá é actualmente pertença do grupo a HR. Graças à inclusão numa empresa externa à região que contribuiu com sinergias e conhecimento do mercado das bebidas engarrafadas, onde opera há mais de cem anos, chegou uma nova dinâmica à Cabreiroá que se traduziu numa mudança do seu posicionamento e alargamento do mercado.

Se antes da inserção no portfólio de marcas do grupo HR a Cabreiroá era vendida utilizando o preço como argumento único, o que a tornava num produto homogeneizado e com baixa diferenciação, actualmente a água Cabreiroá é comercializada com uma forte associação à origem, tendo como princípio orientador estruturante a diferenciação através da criação contínua de valor para o consumidor.

Apesar de a água ser um recurso intrínseco ao território, o relacionamento desta empresa com a região é muito ténue. Para além de o tecido empresarial ser muito limitado a actividade da Cabreiroá é, desde o encerramento do hotel, circunscrita ao engarrafamento. Após adquirido o equipamento de engarrafamento, que representa o maior investimento desta empresa, não se tornam necessárias compras que exijam interacções significativas com os fornecedores já que, na maior parte dos casos, se tratam de produtos standardizados onde o principal factor de decisão é o preço, como acontece com os vidros, os plásticos e o transporte. A exploração dos recursos locais feita pelo grupo Cabreiroá não é a mais potenciadora de dinâmica à região. O simples engarrafamento de água tem uma valia económica circunscrita. A presença da empresa só é garantida pela existência do recurso natural água e não por qualquer competência

ou ambiente territorial que possa existir. Esta é a salvaguarda que garante a presença da empresa no concelho de Verín. O grande relacionamento da empresa acontece com a sede do grupo HR na Corunha, de onde lhe chega uma grande capacidade inovadora, logística, as orientações estratégicas e grande parte da sua capacidade negocial com os distribuidores alimentares.

A câmara de Verín, após décadas de políticas de desenvolvimento baseadas na construção, pretende agora sustentar o seu crescimento económico na dinamização da indústria turística. Fruto de uma excepcional dotação em nascentes de água mineral, o turismo termal é o eixo deste processo de desenvolvimento. Adicionalmente, os órgãos de gestão municipal apontam ao turismo efeitos multiplicadores muito superiores ao engarrafamento de água, cujo único efeito económico visível na região é a criação dos empregos na unidade industrial, não detendo sinergias com as restantes empresas instaladas no território.

Contudo, a prossecução desta política de desenvolvimento baseada no turismo depende em larga medida da actuação conjunta das empresas proprietárias das nascentes. Dentro destas empresas, a Cabreiroá tem especial importância, já que no seu amplo bosque envolvente à nascente se localizam o grande hotel e o antigo balneário com grande interesse turístico. Apesar de deter os principais atractivos e recursos que podem constituir um atractivo para o turismo termal da região de Verín, esta empresa não tem apetência para a entrada na indústria turística. Os seus recursos e competências de gestão focalizam-se no engarrafamento e valorização da água produzida, não detendo competências e conhecimentos internos que permitam entrar nesta nova área de negócio. A localização da unidade de engarrafamento nas imediações do hotel e do balneário, por exigir um avultado investimento para a sua realocação, vem somar-se à falta de competências turísticas da empresa enquanto entrave à entrada nesta indústria. Desta forma, a tarefa de sensibilização e influência da Cabreiroá por parte da administração local, no sentido de existir uma exploração dos recursos associados ao turismo, não conseguiu até ao momento traduzir-se em qualquer alteração na empresa.

Verifica-se assim um grande desencontro entre os recursos e potencialidades da empresa e os recursos e orientações de desenvolvimento actuais da região. Enquanto a Cabreiroá se focaliza no engarrafamento de água, sendo o turismo termal completamente alheio à sua actividade, não detendo a empresa recursos que a permitam aproveitar as potencialidades dos recursos territoriais, a região de Verín adoptou o turismo termal como o eixo principal do seu desenvolvimento territorial, estando alguns dos principais recursos sob controlo da Cabreiroá que não demonstra interesse em explorá-los turisticamente.

6.8. Análise Comparativa

6.8.1. A Actuação Estratégica das Empresas Focais

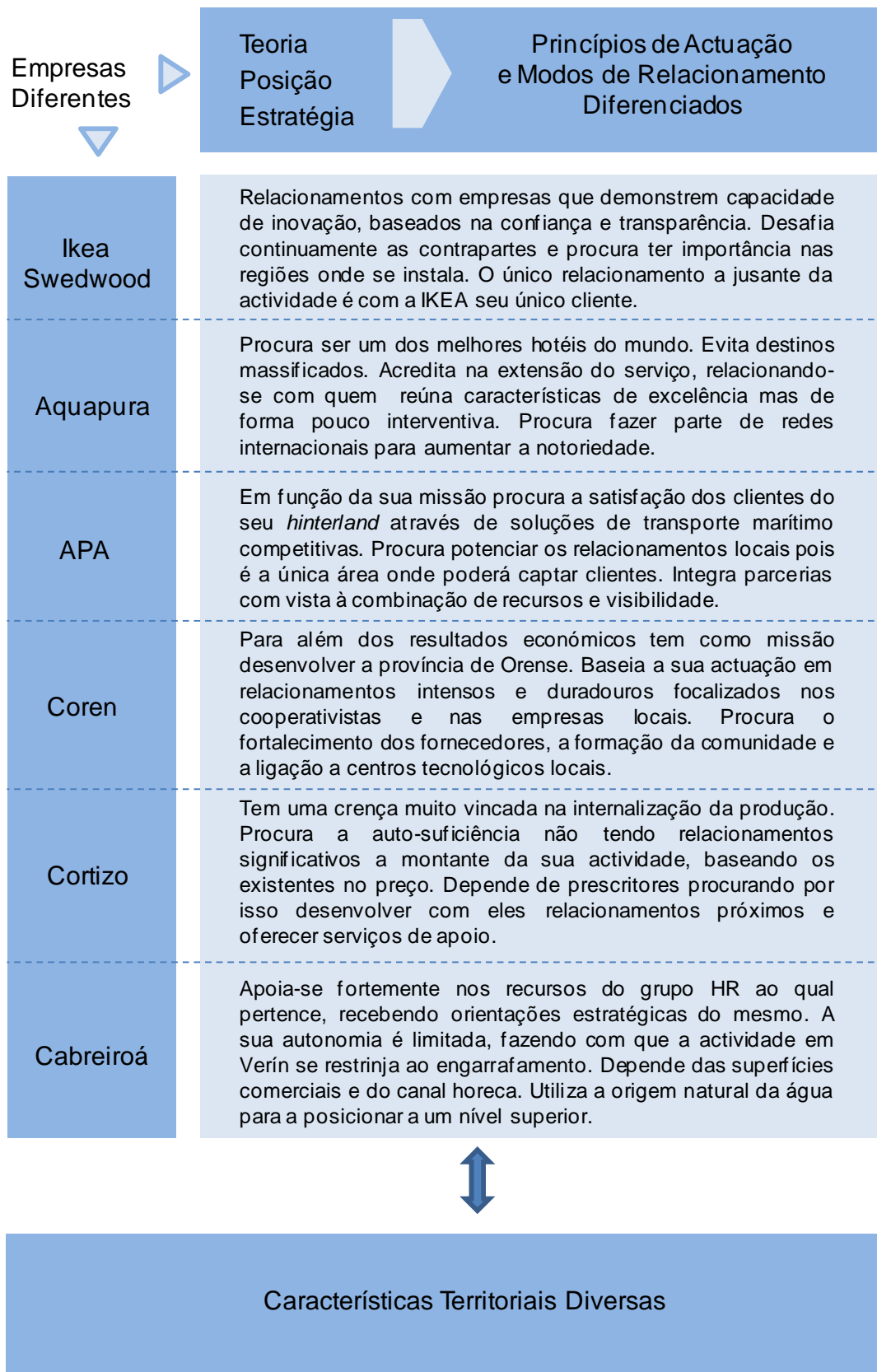
De acordo com o exposto nos Capítulos 2 e 3, a compreensão das motivações das empresas e o seu reconhecimento como actores com identidades específicas permitiu ter uma melhor percepção da sua actuação estratégica e dos efeitos da mesma nas regiões onde estão instaladas.

Em função das suas diferentes teorias de rede e das posições diferenciadas que ocupam, advindo daí vários direitos e obrigações, as empresas têm actuações estratégicas reflectidas em princípios de actuação e modos de relacionamento muito diferenciados. Estas diferentes actuações estratégicas condicionam decisivamente os parceiros com os quais as empresas se relacionam e o modo de como acontece essa relação, influenciando desta forma a estrutura e dinâmica dos territórios onde se localizam.

A este nível, e de acordo com as especificidades das seis empresas analisadas, verificaram-se também várias diferenças na actuação estratégica das mesmas e consequentemente na sua rede de relacionamentos e influência territorial (Quadro 6.1).

Decorrente de uma estratégia que privilegia o desenvolvimento territorial, as empresas Coren e APA, mostraram claramente uma rede de relacionamentos mais localizada nas regiões onde estão sedeadas (Quadro 6.1). Para além desta concentração, procuram ter um papel activo na dinamização económica dessas regiões, envolvendo-se na melhoria das competências dos actores locais. Adicionalmente, a Coren, em virtude da sua posição na rede, consegue fazer com que este papel na dinamização económica seja muito forte obedecendo ao referido por Bathelt e Glückler (2003) quando estes autores expõem que uma empresa por si só é capaz de criar dinâmica numa região. A Coren conseguiu fazer com que a constelação de recursos regional fosse valorizada através do fortalecimento e dinamização das contrapartes locais com que maioritariamente se relaciona.

Quadro 6.1 – Análise Comparativa das Empresas Focais



Também a Swedwood, obedecendo a uma forte pretensão em assumir um papel de relevo na comunidade onde se instalou, se procurou envolver localmente, tendo desenvolvido intenso processo de procura de contrapartes adaptadas a uma interacção dinâmica e mutuamente enriquecedora.

A empresa Aquapura acredita na importância da extensão do serviço para além do hotel, pelo que necessitou de identificar parceiros locais que pudessem alargar a sua oferta de excelência. Apesar desta necessidade, as empresas locais com parâmetros de qualidade adequados às exigências do grupo hoteleiro ficaram claramente aquém das necessidades do empreendimento.

O grupo Cortizo tem uma orientação que o encaminha para um contínua internalização de actividades, fazendo com que as interacções com vista à elaboração do seu produto final sejam reduzidas. Procura contudo relacionamentos fortes com actores a jusante da sua actividade, dos quais depende para chegar ao cliente final.

A Cabreiroá, apesar de explorar um recurso local, está intimamente ligada à Corunha, cidade sede do grupo HR. É daí que provêm as orientações estratégicas e são desenvolvidas as actividades de maior valor acrescentado. A sua acção em Verín é muito circunscrita, limitando-se a interagir com a comunidade local através de apoios e patrocínios a actividades desportivas e culturais e com compras de material de etiquetagem e transporte a pequenos fornecedores locais.

Constatou-se que a simples proximidade geográfica não conduz à imediata interacção. Esta proximidade física pode mesmo aumentar a desconfiança nas capacidades das empresas locais, como foi referido pelo administrador da Ventilações Moura. Também no caso do grupo Cortizo, apesar de existirem localmente mais duas grandes produtoras de sistemas de alumínio, verifica-se o postulado por Torre e Rallet (2005, p. 48) “os vizinhos podem ignorar-se ou mesmo odiar-se uns aos outros. As empresas locais podem ser rivais e recusarem qualquer cooperação” existindo uma tensão entre estas organizações. De facto, foi evidenciada a irrelevância da existência de outras empresas de actividades semelhantes para a ocorrência de relacionamentos locais ou

desenvolvimento de competências das empresas locais a este nível. As empresas Cabreiroá e Cortizo estavam localizadas em áreas geográficas com uma forte concentração geográfica de empresas semelhantes, não existindo apesar disso qualquer interacção entre as mesmas.

Apesar da propensão da maior parte das empresas estudadas em se relacionarem localmente (apenas o grupo Cortizo não demonstrou ter qualquer pretensão especial a este nível), verifica-se o exposto por Giuliani (2007) quando a autora refere que as interacções e a transferência de conhecimento nas regiões acontecem de uma forma selectiva por motivos determinados e não de uma maneira aleatória. As empresas estudadas mostraram claramente ser selectivas nos seus relacionamentos, seleccionando apenas aquelas contrapartes com as quais se identificam ou estão de acordo com os princípios da sua actuação estratégica. Verificou-se este postulado em todos os casos observados, sendo contudo os princípios da actuação estratégica diferentes de acordo com as empresas observadas.

A procura das soluções tecnológicas e produtivas mais eficazes faz com que a distância tenha pouca relevância na procura das melhores contrapartes. A maior parte da maquinaria das empresas estudadas não provém da mesma região, nem sequer do mesmo país onde as empresas estão instaladas.

Apesar disso, a persistência de algumas empresas em se relacionarem localmente e imprimirem dinâmica a actores locais, faz com que surjam progressivamente actores locais com soluções competitivas a uma escala global, como aconteceu com algumas empresas relacionadas com a Swedwood e fornecedores e parceiros tecnológicos locais da Coren.

6.8.2. A Rede de Relacionamentos e a Influência na Estrutura e Dinâmica Territorial

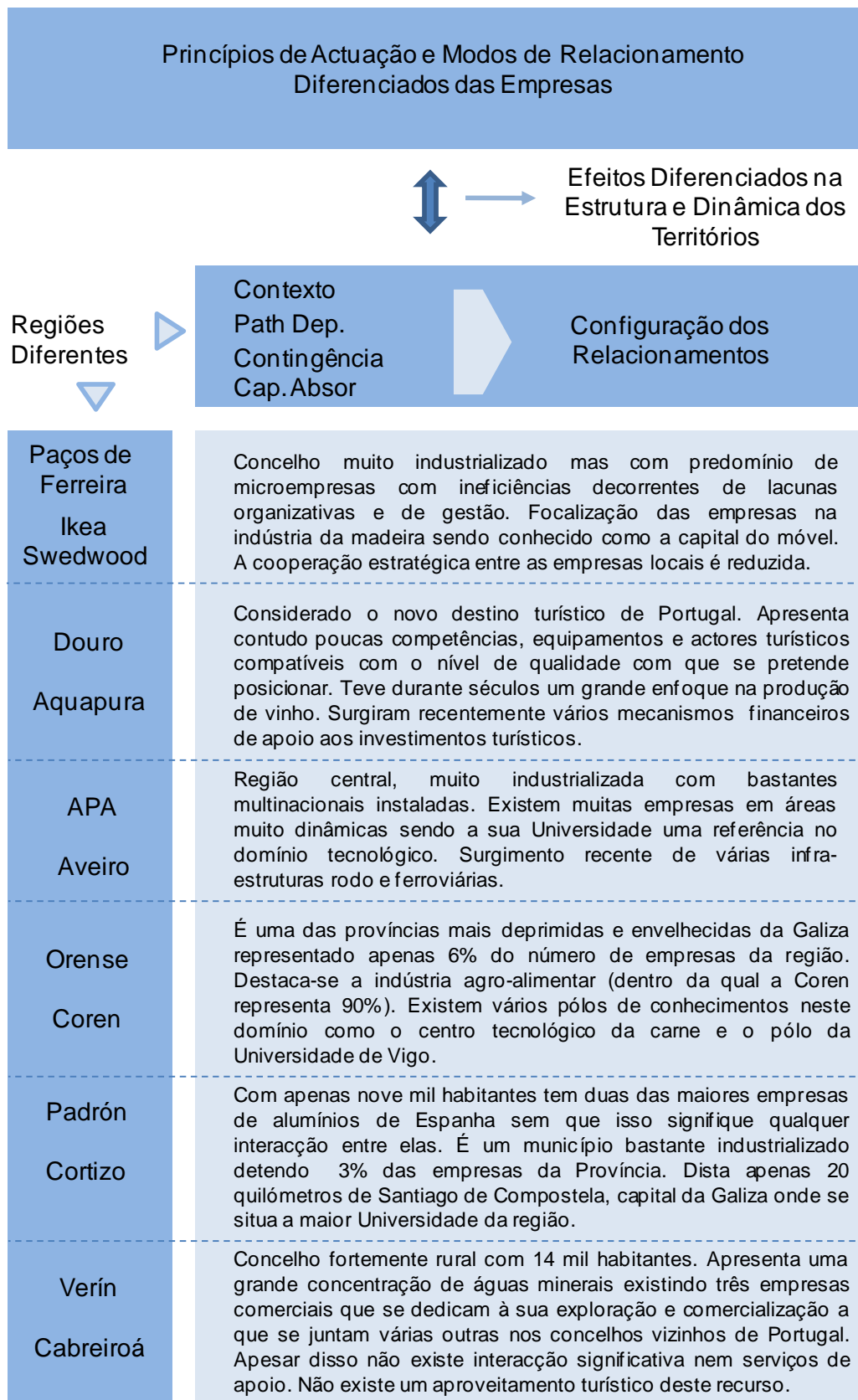
As empresas, apresentando princípios de actuação e modos de relacionamento diferenciados, interagem com a região onde estão instaladas apresentando estas regiões

características particulares. Estas características poderão revelar diferentes níveis de adequação face às especificidades das empresas, condicionando desta forma a sua configuração de relacionamentos e a influência que as mesmas geram na estrutura e dinâmica do território. Assim, mesmo que os princípios de actuação das empresas as direccionem para relacionamentos locais, as características territoriais poderão fazer com que a configuração de relacionamentos não seja a que mais potencie o valor da presença da empresa no território.

As regiões indexadas à localização física das empresas focais estudadas apresentam contextos, histórias, factores contingênciais e capacidade de absorção do conhecimento das empresas focais distintos (Quadro 6.2), o que, interagindo com as especificidades das empresas, dá origem a uma diferente configuração de relacionamentos e a efeitos diferenciados na estrutura e dinâmica do território (Quadro 6.3).

A presença da Ikea-Swedwood em Paços de Ferreira juntou uma empresa com uma grande propensão ao envolvimento local com um município que revelou uma compreensão da capacidade dinamizadora desta empresa e percebeu os seus princípios de actuação, tendo actuado de forma a potenciar os efeitos da sua presença na dinâmica do território. A forte ligação conseguida pela autarquia local e a confiança conquistada junto da empresa sueca permitiu o reforço da ligação local do grupo através da sua importante participação no centro avançado de design a criar em Paços de Ferreira. Adicionalmente, a Ikea-Swedwood foi integrada em várias plataformas locais de intercâmbio de conhecimento que permitiram que a empresa tivesse uma influência alargada na dinâmica de Paços de Ferreira. Várias empresas da região tornaram-se parceiras do grupo e foram interligadas a outras empresas da sua rede. Através dos contínuos estímulos e desafios da Ikea-Swedwood surgiram localmente novas competências e actividades. A ligação ao grupo sueco permitiu aumentar a visibilidade e o reconhecimento local destas empresas. Contudo, só um número limitado de empresas locais conseguiu relacionar-se directamente com o grupo, pois o tecido empresarial era constituído maioritariamente por empresas com muitas deficiências organizativas e fraca orientação de mercado, características incompatíveis com os princípios de actuação do grupo sueco.

Quadro 6.2 – Análise Comparativa das Regiões Focais



A identificação destas empresas exigiu, por parte da Swedwood, uma intensa prospecção e período probatório para confirmar que possuíam as características exigíveis para o relacionamento com o grupo.

No caso da Aquapura, mesmo que os seus princípios de actuação orientem a empresa para relacionamentos locais que permitam uma extensão do serviço, a escassez de contrapartes compatíveis com o posicionamento da empresa focal constituiu um obstáculo de importe a estes relacionamentos. Também a dependência histórica do Douro na produção de vinho faz com que existam ainda poucas competências turísticas na região. Algumas ineficiências organizativas regionais dificultaram o surgimento de actividades de apoio a este empreendimento. Apesar de não ter surgido uma actuação coordenada por parte das entidades regionais no sentido de potenciar os efeitos da presença do Aquapura no território, surgiram várias parcerias locais que, combinando recursos de excelência, permitiram uma maior visibilidade do território e a realização de novas actividades na região. O empreendimento influenciou positivamente alguns actores locais e contribuiu para o enriquecimento das competências turísticas dos recursos humanos da região.

A APA, apesar de ter como missão o desenvolvimento da região através do acesso competitivo de mercadorias, depende na sua actuação, da interligação com várias entidades e recursos. O município de Ílhavo tirou partido da missão da APA e do seu actual interesse perante o desenvolvimento e bem-estar da comunidade local, tendo estas entidades combinado capacidades e recursos que permitiram o surgimento de novas actividades e infra-estruturas. A APA procura ter a Universidade de Aveiro como parceiro privilegiado, o que está a permitir que surjam conhecimentos académicos ao nível ambiental e logístico, áreas que até há bem pouco tempo estavam afastadas das prioridades de investigação daquela Universidade. Por outro lado esta infra-estrutura serve como um argumento de importe na localização de empresas que dependam do transporte marítimo para a sua competitividade.

Quadro 6.3 – Efeitos na Estrutura e Dinâmica dos Territórios



O Caso da Coren é paradigmático sobre a importância que uma organização empresarial pode ter para a dinâmica regional. Agregando vários pequenos produtores da região de Orense a Coren aumentou os conhecimentos e competências produtivas destes cooperativistas, criando uma rede com forte orientação comercial. As diversas entidades locais foram elas próprias estimuladas pela persistência e empenho da Coren no desenvolvimento territorial, tendo esta empresa exercido influência para a instalação do centro tecnológico da carne da Galiza na cidade de Orense. A presença da Coren permitiu favorecer a criação de várias licenciaturas no domínio agro-alimentar, existindo uma forte ligação ao pólo da Universidade de Vigo instalado em Orense. O apoio desta empresa a fornecedores locais e a confiança neles depositada permitiu o surgimento de empresas locais competitivas a uma escala mais ampla.

O Concelho de Padrón beneficiou de factores contingências detendo o líder Ibérico no sector dos alumínios e mais uma empresa importante neste sector. Contudo, as entidades locais têm um papel residual na actividade do grupo Cortizo, não existindo interacção local ou efeitos sinérgicos decorrentes da presença de várias empresas do mesmo sector. Apesar de o grupo Cortizo ter princípios de actuação bastante herméticos, acreditando fortemente na internalização de recursos, tal postura não inviabiliza que as entidades locais possam tomar medidas no sentido de potenciar a sua ligação local para além dos postos de trabalho criados pelo grupo, o que não aconteceu. Desta forma, e sendo as ligações do grupo à região muito reduzidas, a dinâmica do território decorrente da presença desta empresa passa muito pela capacidade de crescimento e criação de valor que aconteça no interior do grupo de alumínios.

No caso da Cabreiroá é visível a falta de capacidade local para promover maiores ligações com esta empresa. Por um lado o tecido industrial é muito deficitário, não conseguindo fornecer a empresa para além de matérias-primas com pouco valor. Adicionalmente, a actividade da empresa não se coaduna com as pretensões de desenvolvimento territorial da região. Existe um claro desencontro de recursos a este nível, pois enquanto a Cabreiroá se focaliza no engarrafamento e posterior valorização da água através de actividades de marketing e fortalecimento da marca, a região pretende encetar um processo de desenvolvimento assente no turismo. Apesar de ser

proprietária de um dos principais recursos turísticos, a empresa não tem pretensões para a sua exploração ou desenvolvimento.

6.8.3. A Influência da Estrutura e Dinâmica Territorial na Actuação Estratégica das Empresas e sua Rede de Relacionamentos

As organizações empresariais são evolutivas nas suas teorias. Também a posição que ocupam na rede é dinâmica e atribuída pelas contrapartes com quem se relacionam. Desta forma, as características territoriais e as suas mudanças, provenientes de alterações da estrutura e dinâmica territorial, poder-se-ão reflectir nos factores condicionantes da actuação estratégica da empresa e conseqüentemente na sua rede de relacionamentos.

Nos casos estudados verificaram-se várias influências decorrentes das características e alterações na estrutura e dinâmica territorial, cujos efeitos na empresa focal dependeram do tipo e intensidade da mudança registada e dos princípios de actuação da empresa em causa (Quadro 6.4).

Apesar de registar uma crença nos relacionamentos locais e no papel que deveria desempenhar localmente, a Ikea-Swedwood apresentava inicialmente alguma desconfiança face às capacidades dos actores locais. A ocorrência de experiências bem sucedidas com empresas locais, que levaram ao surgimento de novas actividades e criação de competências, levaram a que gradualmente fosse depositada mais confiança na capacidade destas empresas, aumentando a intensidade do relacionamento e o número de relacionamentos locais. Este aumento de intensidade e confiança no relacionamento traduziu-se, entre outros factores, na exportação das soluções criadas localmente para outras unidades produtivas do grupo.

A estrutura e dinâmica territorial do Douro fez com que o produto oferecido pelo Aquapura sofresse algumas limitações face àquilo que eram as expectativas iniciais deste empreendimento. De facto, tendo uma orientação que encaminha para a extensão do serviço, o número de actores compatíveis com esta extensão era muito limitado e focalizado no vinho, o que motivou uma concentração dos relacionamentos da empresa

Quadro 6.4 – Influência da Estrutura e Dinâmica dos Territórios nas Empresas Focais

Estrutura e Dinâmica do Território	
▼	
Efeitos na Empresa Focal	
Paços de Ferreira Ikea Swedwood	Os relacionamentos bem sucedidos da Swedwood, trouxeram consigo a criação de competências locais, novas ligações entre empresas e consequentemente combinações de recursos. Desta forma surgiu um reforço da confiança da Swedwood nas capacidades das empresas da região o que conduz à activação de um número crescente de parceiros e ao reforço do investimento local.
Douro Aquapura	A fase de iniciação turística do destino dificultou a notoriedade da empresa bem como as suas ligações e parcerias locais o que condicionou a sua actuação. Os relacionamentos da empresa concentraram-se em torno de áreas próximas do hotel, não pela falta de interesse de atracções turísticas mais distantes, mas pela dificuldade de deslocação interna.
APA Aveiro	As características do hinterland condicionam toda a especialização das infra-estruturas do porto sendo estas um reflexo das actividades industriais dominantes da região. O surgimento de infra-estruturas rodo e ferroviárias tem efeitos na área de influência e competitividade do porto.
Orense Coren	A forte componente social da Coren é adaptada às necessidades locais. Beneficia das características de qualidade associadas aos produtos alimentares galegos, mas teve de criar uma marca própria para o presunto que é associado à Andaluzia. A sua distância face aos principais centros de consumo contribuiu para o reforço da gama dos pré-cozinhados que têm um maior prazo de validade. O contínuo reforço de competências das empresas locais, permitiu que a Coren concentrasse crescentemente os seus relacionamentos empresariais na região.
Padrón Cortizo	O grupo Cortizo desenvolve poucos relacionamentos externos na região onde está instalado sendo pouco dependente face à mesma. Daqui decorre que os efeitos da estrutura e dinâmica do território na empresa são residuais. Inicialmente a periferia da região condicionou a concentração das vendas na Galiza e actualmente contribui para o reforço da necessidade de construção de centros logísticos.
Verín Cabreiroá	A escassez de vias de comunicação, registada há dez anos atrás aliada ao baixo valor da água condicionou a actuação da Cabreiroá. É difícil atrair equipas de administração especializadas para se fixarem nesta região, pelo que actualmente estas competências se centram na Corunha. A actual orientação de desenvolvimento territorial centrada no turismo faz com que a empresa pondere uma entrada neste sector.

em actores com estas características. A reduzida visibilidade externa da região determinou o reforço da necessidade em conseguir relacionamentos internacionais, passando também a empresa a atribuir uma atenção crescente aos turistas nacionais que conhecem o território e exigem um menor esforço de divulgação. A inexistência de recursos humanos qualificados levou a que o empreendimento se tivesse que envolver directamente com uma escola local de turismo com vista à formação de colaboradores.

A APA é visivelmente influenciada na sua actuação estratégica por acontecimentos territoriais. As infra-estruturas do porto são criadas em função do tecido empresarial da região, estando por isso indexadas à sua dinâmica e actividade. A aposta da APA em aumentar a competitividade destas empresas levou a que surgissem terminais dedicados às cargas mais frequentemente movimentadas no porto, existindo uma especialização do mesmo na indústria petroquímica, metalúrgica e na indústria agro-alimentar que dominam a actividade industrial da região. Pelo contrário o porto não é competitivo em cargas contentorizadas, pois só agora existem suficientes empresas na região com esta tipologia de carga. O surgimento de novas áreas de actividades, ou novos países para os quais se dirigem as mercadorias exportadas, tem de imediato reflexo na actividade do porto. A criação de infra-estruturas complementares à actividade portuária que surgiram recentemente na região motivou a decisão de alargar o *hinterland* do porto à região espanhola de Castela Leão, determinando desta forma o alargamento dos potenciais clientes finais do porto.

Tendo como missão o desenvolvimento da região onde está instalada, a actuação da Coren é largamente influenciada pelas características territoriais que encontra. Assim a estrutura de minifúndio da região ditou a especialização inicial da cooperativa em produtos avícolas, já que estes requerem uma menor área útil para a sua exploração. Esta dispersão fez com que o modo de organização, sob a forma de cooperativa, fosse particularmente apto para gerar sinergias e difusão de conhecimentos. A Coren beneficiou também da ruralidade da Galiza na associação dos seus produtos à autenticidade do campo e a uma qualidade superior, existindo uma clara aposta da empresa no segmento *premium*. Dado o limitado prazo de validade dos produtos cárnicos frescos, a distância face aos grandes centros de consumo motivou uma aposta

da Coren nos produtos pré-cozinhados. A empresa foi também motivada a um esforço adicional para a captação de equipamentos de apoio à sua actividade, visto ser a única com dimensão para justificar a vinda destes meios para um pequena província do interior. Face à pretensão de se envolver localmente e dada a ausência de parceiros locais, a Coren investiu no relacionamento com pequenas empresas da região, inicialmente com falta de competitividade, mas que, fruto do relacionamento continuado, adquiriram eficiência. A vertente social da empresa, actualmente centrada na fundação Gomez Franqueira, está direccionada para o relevo geracional e apoio aos mais idosos, reflectindo desta forma as características da região.

O grupo Cortizo revelou-se a empresa menos influenciada pela estrutura e dinâmica territorial da região onde se localiza. Tal facto deve-se à grande autonomia do grupo no que diz respeito às actividades produtivas, que resultou de um intenso processo de internalização, dependendo apenas localmente dos colaboradores que são maioritariamente da região. No passado, e numa altura em que as suas vendas, fruto das deficitárias vias de comunicação da Galiza, estavam maioritariamente concentradas nesta região, o grupo foi beneficiado com a grande vaga de construção que surgiu na sua região de origem. Actualmente as vendas do grupo estão dispersas por toda a Europa. Todavia, a periferia da Galiza tornou imperioso a construção de centros logísticos com vista à expansão do grupo.

A Cabreiroá viu também no passado a sua estratégia e relacionamentos condicionados pela periferia da região de Verín que, aliada ao baixo valor da água, condicionou a expansão geográfica das suas vendas. O grande reconhecimento regional da marca faz com que ainda hoje a sua presença na Galiza seja mais forte, quando comparada com as outras regiões espanholas. Actualmente, e apesar de dispor de boas vias de comunicação rodoviárias, a região não é suficientemente atractiva para permitir fixar quadros administrativos especializados em áreas de gestão, pelo que estas competências da empresa estão centralizadas na Corunha. A pressão territorial protagonizada pela autarquia local com vista ao envolvimento da Cabreiroá na actividade turística e os apoios concedidos pela secretaria de estado do turismo a uma eventual entrada da empresa nesta área conseguiram colocar este tema na agenda da Cabreiroá.

6.9. Resposta às Questões de Investigação

A análise dos seis casos de estudo realizada neste capítulo proporcionou um amplo conjunto de dados. Estes dados são agora sintetizados nos quadros 6.5, 6.6, e 6.7 tendo como objectivo dar resposta às questões de investigação que estiveram na origem da sua recolha.

Quadro 6.5 – Síntese das Conclusões Relativas à Primeira Questão de Investigação

Q1 1: Como é que a actuação estratégica da empresa influencia a estrutura e dinâmica do território em que se localiza?	
Objecto de Análise	
Elementos Condicionantes da Actuação Estratégica das Empresas. Configuração dos Relacionamentos Enquadrada Regionalmente.	
Resultados	
Elementos Condicionantes da Actuação Estratégica das Empresas	<p>As diferentes teorias de rede e posições das empresas analisadas resultam em estratégias específicas que se traduzem em princípios de actuação e modos de relacionamentos particulares. São estes princípios que contribuem para a escolha das contrapartes, sendo as empresas claramente selectivas nos seus relacionamentos. A mera proximidade física não é suficiente para a interacção entre as empresas, tendo que existir compatibilidade resultante do encontro recíproco dos princípios de actuação. Assim, enquanto algumas das empresas estudadas seleccionam os parceiros baseando-se maioritariamente no preço que conseguem fornecer, como acontece com os fornecedores do grupo Cortizo e da Cabreiroá, outras seleccionam por um posicionamento semelhante como no caso do Aquapura. A Ikea-Swedwood pela capacidade de criar conjuntamente valor, a Coren pela aptidão de criar dinâmica territorial e fornecer localmente a empresa, e a APA pela capacidade em gerar visibilidade e melhorar o serviço interno do porto.</p>
Configuração dos Relacionamentos Enquadrada Regionalmente	<p>Os princípios de actuação das empresas podem encaminhar os relacionamentos para contrapartes localizadas localmente ou em outras regiões. Por seu turno, estes relacionamentos estão claramente interligados, produzindo efeitos recíprocos. As empresas estão ligadas a desenvolvimentos em outras regiões que têm capacidade de influenciar a sua actuação local. No caso das empresas analisadas a Ikea-Swedwood, apesar da sua propensão em se relacionar localmente, não deixa de ter a sua ligação umbilical à sede sueca e a toda a rede de relacionamentos criada durante anos de actividade, mantendo uma parte significativa desses fornecedores que entretanto se relacionaram com empresas locais. Também a Cabreiroá após a sua compra pelo grupo HR, desenvolveu um relacionamento intenso com a rede de empresas associadas a este grupo perdendo capacidade de decisão em Verín. Todas as empresas, com excepção da Swedwood que tem a Ikea como único cliente, procuram desenvolver externamente acções comerciais que as permitam aproximar dos clientes finais e/ou prescritores.</p>

Quadro 6.6 – Síntese das Conclusões Relativas à Segunda Questão de Investigação

Q1 2: Como é que a rede de relacionamentos da empresa influencia a estrutura e dinâmica desse território?	
Objecto de Análise	
Padrão Relacional das Empresas. Características Territoriais.	
Resultados	
Padrão Relacional da Empresa	<p>Em função da sua teoria, posição e estratégia, as empresas podem exercer diferentes estímulos em contrapartes locais. Dependendo da sua actuação em rede as empresas podem ligar parceiros locais a empresas externas tendo este contacto com empresas diferenciadas potencial de mudança de teorias e alargamento de horizontes das empresas em causa. As suas competências podem também ser interligadas localmente e os seus recursos, se colocados em interacção com outros, têm potencial para através desta via originar o desenvolvimento de novas actividades locais. A este nível foi visível a dependência do Aquapura face a actores locais e a sua dificuldade em encontrar contrapartes adequadas à tipologia de relacionamento pretendido. Também a Coren baseando-se numa actuação em rede estimulou a criação de competências em diversos actores locais. A Swedwood fazendo uso dos seus recursos e da sua rede, alargou os horizontes das empresas locais, interligou empresas, estimulou vários actores para o desenvolvimento de competências, e fomentou o surgimento de novas actividades. A APA depende também da competitividade das empresas locais visando com a sua actividade contribuir para o reforço da mesma. A Cabreiroá apesar de ter o seu recursos principal em Verín não encontra parceiros locais que tirem partido da sua actividade. Já o grupo Cortizo actuando focalizado em si próprio tem uma actuação oposta à da empresa sueca, integrando todas as actividades produtivas, não estimula relacionamentos locais não originando por esta via os efeitos atrás descritos.</p>
Características Territoriais	<p>As regiões não respondem todas da mesma forma face à presença das empresas. As características territoriais interagem com as empresas tendo capacidade para potenciar ou limitar os efeitos decorrentes da sua presença na estrutura e dinâmica do território. Algumas regiões revelam uma capacidade superior de beneficiar desta presença resultando esta capacidade da compreensão da actuação estratégica da empresa focal por parte das entidades responsáveis pela política local, das características locais que incluem as eventuais contrapartes passíveis de relacionamento. Já outras regiões vêem o benefício da presença das empresas limitado à criação de postos de trabalho. A inexistência de contrapartes ditou o desperdício de potencial de dinâmica da presença da Aquapura. Também no caso da Cabreiroá o grande distanciamento tido durante décadas face à actividade desta empresa por parte da autarquia local, bem como a grande fragilidade das empresas locais ditam que o efeito da presença desta empresa se limite à criação de emprego. O caso Cortizo revela também uma incapacidade da gestão local em tirar partido da grande capacidade técnica do grupo para o envolver localmente, embora neste caso a autarquia tenha contra si a grande crença da empresa nas vantagens da internalização. Já outras regiões envolveram-se e dialogam permanentemente com a empresa focal auxiliando-a no seu envolvimento local onde Paços de Ferreira e Orense são os melhores exemplos.</p>

Quadro 6.7 – Síntese das Conclusões Relativas à Terceira Questão de Investigação

QI 3: Como é que a estrutura e dinâmica territorial influenciam a actuação estratégica da empresa e sua rede de relacionamentos?	
Objecto de Análise	
Estrutura e Dinâmica do Território. Actuação Estratégica e Rede de Relacionamentos da Empresa.	
Resultados	
Estrutura e Dinâmica do Território	<p>A estrutura e dinâmica do território é mutável. Essas mudanças podem ser diversas como sejam a criação de novas infra-estruturas, o surgimento ou reforço de competências locais, a criação de centros de investigação a associação da região a características de qualidade etc. Estas características territoriais reflectem-se e produzem efeitos na actuação estratégica e na rede de relacionamentos das empresas também elas dependentes de factores dinâmicos. Todas as regiões subjacentes aos casos de estudo condicionaram em alguma medida a actuação estratégica e os relacionamentos das empresas focais. No caso da Swedwood esta influência foi proveniente do acréscimo de dinâmica do território, no Aquapura pela escassez de contrapartes e falta de visibilidade do destino, na APA resulta maioritariamente da tipologia da indústria existente na região, na Coren, Cabreiroá e Cortizo pela distância das regiões face aos centros de consumo, acumulando-se na Coren o débil tecido industrial e as características de qualidade associadas à região.</p>
Actuação Estratégica e Rede de Relacionamentos da Empresa	<p>Os efeitos provenientes das características da estrutura e dinâmica do território, reflectem-se na actuação estratégica e rede de relacionamentos da empresa, dependendo da tipologia da sua actividade e envolvimento local, bem como da rigidez dos seus princípios de actuação. Desta forma, empresas com grande autonomia produtiva e pouco envolvimento local não são tão permeáveis face a mudanças significativas na estrutura e dinâmica territorial. Também princípios rígidos dificultam a sintetização da mudança em novas formas de actuação e configuração de relacionamentos. Nos casos analisados verifica-se que a boa resposta territorial face aos estímulos da Swedwood motivou uma crença acrescida nas competências locais e um reforço dos relacionamentos e envolvimento local. No caso do Aquapura a estrutura e dinâmica do território fez com que os relacionamentos da empresa com contrapartes locais se concentrasse geograficamente. A actuação estratégica da APA dependendo da tipologia de empresas da região encaminhou-a para terminais dedicados. Face ao débil tecido industrial existente, a Coren teve a seu cargo a maior parte dos esforços para a localização de estruturas de apoio. A aposta no segmento premium e na gama pré-cozinhada relaciona-se também com a localização da empresa. A Cabreiroá e a Cortizo foram inicialmente vítimas da periferia das regiões onde estavam instaladas tendo ainda hoje as vendas maioritariamente concentradas nesta região.</p>

6.10. Conclusão

Ao longo deste capítulo procedeu-se à narração exploratória de cada um dos seis casos de estudo que estão na base do trabalho empírico desta tese. Os dados resultantes permitiram a realização de uma análise comparativa com vista à posterior resposta às questões de investigação formuladas. Com este processo foi possível compreender a importância dos elementos subjectivos influenciadores da actuação estratégica de cada empresa na estrutura e dinâmica da região onde se localiza. As empresas têm crenças e ocupam posições diferenciadas na rede, factores que orientam a sua actuação de maneira diferenciada, escolhendo os seus parceiros de acordo com vários princípios que lhes são próprios. O tipo de relacionamento que desenvolvem é também diferenciado, podendo ter uma maior orientação para uma combinação de recursos com diversas contrapartes ou ser mais focalizado internamente. Uma vez que as empresas se revelam claramente selectivas nos seus relacionamentos, não será possível envolverem-se localmente se os actores locais estiverem relacionalmente distantes destes princípios de actuação.

A presença da empresa na região, através da actividade que desenvolve, dos recursos de que dispõe e dos relacionamentos criados, está em contínua interacção com as características territoriais. Dependendo das características de ambas as partes envolvidas neste processo, a interacção terá uma maior ou menor capacidade para potenciar a estrutura e dinâmica do território.

As características territoriais exercem também influência sobre a actuação estratégica das empresas. Estas características são dinâmicas fazendo com que o nível de influência exercido pelo território varie ao longo do tempo. A influência territorial depende, em larga medida, da actividade desenvolvida pela empresa e da rigidez observada pelos princípios de actuação que orientam a sua actuação estratégica.

CAPÍTULO 7

Conclusões

7. Conclusões

7.1. Introdução

O objectivo proposto para esta investigação, é explicar como a actuação estratégica das empresas, se reflecte na dinâmica e estrutura territorial, e como estes factores territoriais afectam a actuação das empresas. Procurou dar-se resposta a este objectivo, através da análise comparativa de seis empresas focais enquadradas regionalmente. Previamente ao trabalho empírico, foi necessário desenvolver na Parte I desta tese, uma revisão de literatura, onde se analisaram os contributos teóricos da geografia relacional e da abordagem de interacção e redes. O problema central da investigação e o modelo de análise que a orientou, teve por base esta revisão de literatura. Com a resposta a este problema, pretendeu-se esclarecer algumas áreas, que durante este processo de revisão se revelaram ainda pouco elucidadas. Já na Parte II foram apresentadas e justificadas as opções metodológicas seguidas durante a investigação empírica, que, atendendo a vários determinantes, levaram à adopção de uma metodologia qualitativa assente em múltiplos casos de estudo. Após a explanação e análise comparativa destes casos, conclui-se este trabalho com o presente capítulo. Na Secção 7.2, apresentam-se as principais conclusões resultantes da investigação realizada. Destas conclusões, resultam também contributos teóricos e para a gestão que são apresentados na Secção 7.3. Por fim na Secção 7.4 apresentam-se as limitações da investigação, e sugestões de investigações futuras.

7.2. Síntese das Conclusões

As conclusões que se apresentam nesta secção, foram organizadas em torno das três questões de investigação formuladas no Capítulo 4. A primeira dessas questões, remete para a influência da actuação estratégica das empresas, na estrutura e dinâmica dos territórios; a segunda, focaliza-se na influência da rede de relacionamentos da empresa, sobre a estrutura e dinâmica territorial; a terceira questão de investigação, centra-se no

impacto que a estrutura e dinâmica territorial exerce na actuação estratégica e rede de relacionamentos da empresa focal.

No final de cada subsecção, após a apresentação das conclusões relativas a cada uma das temáticas, estas serão sistematizadas de acordo com a questão de investigação que esteve na sua base, o quadro teórico adoptado, e o modelo de análise que tutelou a investigação empírica.

7.2.1. A Influência da Actuação Estratégica da Empresa na Estrutura e Dinâmica Territorial

Os actores empresariais, apresentam características muito diferenciadas. A especificidade de cada empresa, resulta de entre outros factores, de teorias e posições de rede distintas. Cada empresa actua de acordo com princípios, que restringem o leque das contrapartes com quem a mesma se relaciona, e que formatam o seu modo de relacionamento. As empresas são selectivas nos seus relacionamentos e específicas no modo como se relacionam. A conjugação destes dois elementos da actuação estratégica da empresa, princípios de actuação e modo de relacionamento, influencia a estrutura e dinâmica dos territórios, nos quais o actor empresarial se localiza.

Como foi referido as empresas são selectivas nos seus relacionamentos. Os princípios de actuação das empresas, podem encaminhar os seus relacionamentos para contrapartes localizadas localmente, ou em outras regiões. A proximidade geográfica, tem um contributo limitado para explicar interacções locais entre empresas. Se não existirem princípios de actuação compatíveis entre as empresas locais, a simples vizinhança, longe de levar à interacção, poderá provocar afastamento entre os actores empresariais. Assim, os relacionamentos locais estão dependentes da existência de contrapartes que se revelem compatíveis com estes princípios de actuação e do reconhecimento dos mesmos, por parte da empresa focal.

Por outro lado, os actores empresariais, são muito particulares no modo como se relacionam e na forma de actuarem com vista à obtenção de competitividade. Algumas

empresas são fechadas em torno de si próprias, focalizando-se na internalização de actividades e obtenção de ganhos imediatos, decorrentes da identificação de fornecedores que se limitam a garantir preços baixos. Ao invés, existem actores empresariais que acreditam na interacção e no desenvolvimento contínuo de competências através da rede, estimulando permanentemente as empresas com as quais se relacionam. Já outras empresas, têm por missão envolver-se localmente e ter um papel activo no desenvolvimento regional, alavancando em interacção as competências das empresas locais. O forte vínculo territorial, faz com que estas empresas assumam um claro enfoque no acompanhamento de empresas locais, contribuindo com um relacionamento continuado para o reforço da sua competitividade.

As contrapartes são procuradas a escalas que ultrapassam o local, por outro lado os relacionamentos que as empresas desenvolvem localmente, estão interligados com outros em regiões distintas. Existem acontecimentos em outras regiões que não a focal, que têm o potencial de alterar parte da configuração de relacionamentos da empresa.

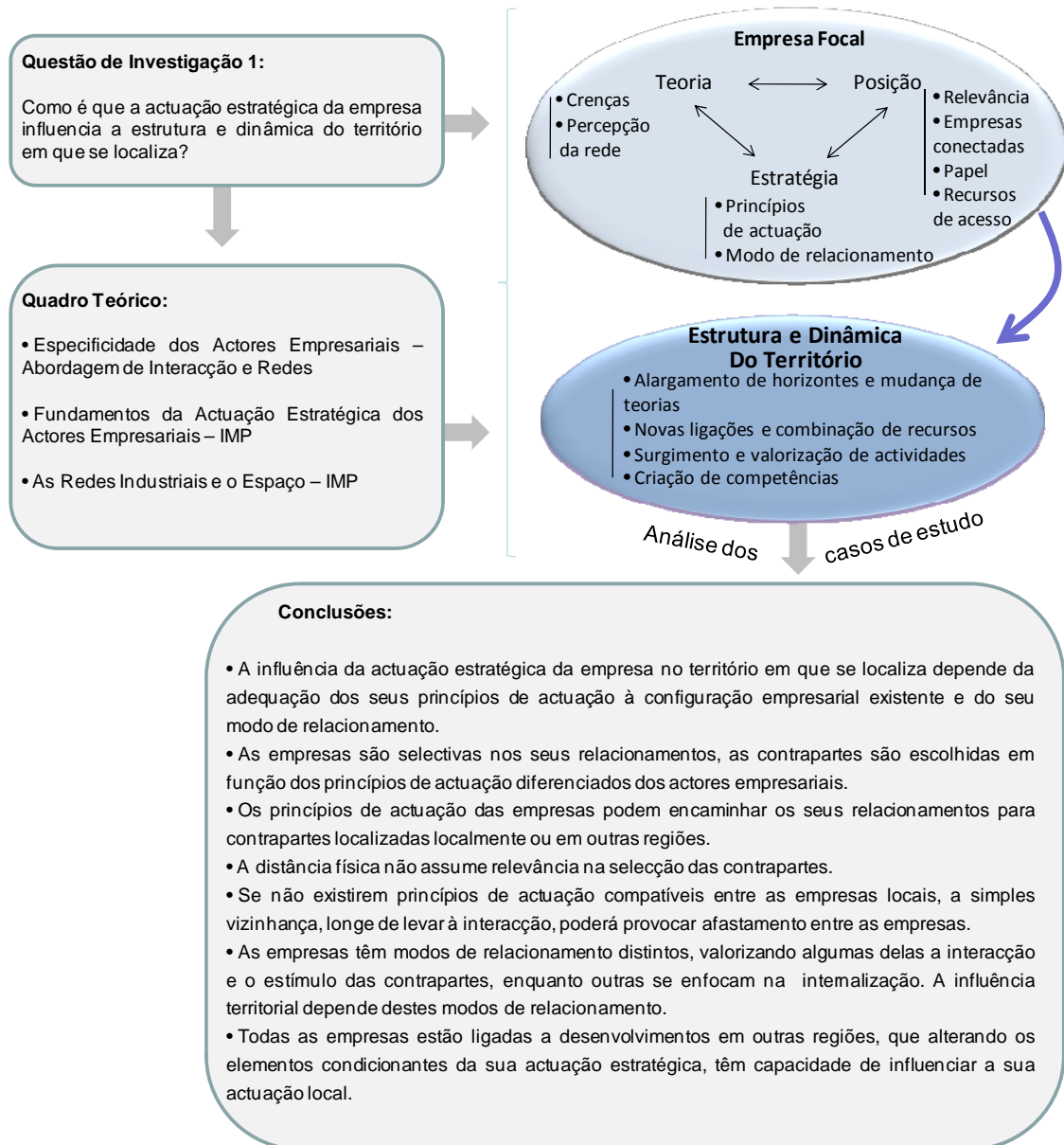
A Figura 7.1, na página seguinte, sintetiza o conjunto das conclusões relativas à influência da actuação estratégica da empresa focal, na estrutura e dinâmica do território em que se localiza.

7.2.2. A Influência da Rede de Relacionamentos da Empresa na Estrutura e Dinâmica Territorial

Em função da sua actuação estratégica, as organizações empresariais desenvolvem, ao longo do tempo, uma rede de relacionamentos com uma configuração específica. Esta, comporta relacionamentos com organizações localizadas no interior e exterior da região focal; sendo que, todos estes relacionamentos, estarão por sua vez conectados com outros actores em diversas escalas. Por conseguinte, a empresa focal, poderá ter um padrão relacional mais ou menos localizado. Para além do carácter geográfico, o padrão relacional, poderá ser também caracterizado pelo tipo de ligação existente entre as empresas relacionadas. De facto, existem empresas que pela tipologia da sua actividade

ou actuação estratégica, conferem uma grande relevância aos relacionamentos locais, procurando reforçá-los; enquanto outras, não os diferenciam face a diferentes escalas.

Figura 7.1 – Síntese das Conclusões quanto à Influência da Actuação Estratégica na Estrutura e Dinâmica do Território em que se Localiza



Por outro lado, as especificidades e contextos locais, produzem efeitos na actuação das empresas condicionando-as e atribuindo-lhes características próprias desse contexto. A

interacção entre estes dois grupos de factores, padrão relacional das empresas e características territoriais, leva a que a influência da rede de relacionamento das empresas, na estrutura e dinâmica do território, seja diferenciada.

Decorrente do processo de interacção com a empresa focal, os actores locais podem visualizar novas possibilidades de interacção ou formas de actuar no mercado, desenvolver novas actividades, encontrar novas formas de combinar os seus recursos, relacionar-se com outros actores da rede da empresa focal e criar internamente novas competências. Sendo o território entendido como uma constelação de recursos de onde se destacam as empresas (Häkansson *et al.*, 2006), a ocorrência destes efeitos aumentará a sua dinâmica e valor.

Contudo, estas possibilidades dependem das características da interacção. A simples presença de uma grande empresa, não é suficiente para provocar estes efeitos, estando os mesmos dependentes das ligações e solicitações feitas localmente e da capacidade de resposta das empresas locais face a estes estímulos.

A incapacidade de várias empresas regionais interagirem com a empresa focal, ou fazê-lo de forma a acrescentar valor às suas actividades, ditou em muitos casos uma limitação do potencial de dinâmica regional, advinda da presença daquela empresa.

As regiões também não respondem da mesma forma face à presença das empresas e das oportunidades de dinâmica territorial que as acompanham. Algumas, através dos principais órgãos de gestão (câmaras municipais, empresas municipais), envolveram-se activamente na actividade das empresas, facilitando o reconhecimento de contrapartes e estimulando a integração local do actor focal. Outras, alhearam-se da actividade empresarial, registando passivamente a sua presença e evolução.

Conforme expõem Bathelt e Glückler (2003) verificou-se a existência de actores empresariais que, por si só, têm capacidade de estimular localmente várias competências, fazendo alargar os horizontes de rede das empresas relacionadas, valorizando as suas actividades e combinando recursos de forma enriquecedora; tendo

desta forma uma importância determinante para o desenvolvimento de toda uma região. Outras empresas, sem terem um impacto tão estruturante, revelam bastante abertura em relacionar os seus recursos com empresas locais, surgindo, em função de respostas bem sucedidas das contrapartes, soluções comuns que enriquecem as capacidades recíprocas e de acordo com o sugerido por Häkansson *et al.*, (2006) valorizam a constelação de recursos que existe no território. Já outras organizações, têm uma presença local residual, não se envolvendo localmente de forma significativa, sendo a sua contribuição para a dinâmica da região, limitada aos postos de trabalho que necessitam para o desenvolvimento da sua actividade. Esta situação resulta quer da orientação estratégica da empresa, quer da incapacidade dos actores locais se relacionarem com o actor focal.

As empresas que revelam características muito diferenciadas face ao contexto territorial existente ou às empresas instaladas, e aliam a essa diferença uma forte posição na rede, demonstraram uma maior capacidade de o influenciar positivamente, conduzindo-o a maiores mudanças. Aconteceu com a Swedwood, com a Aquapura e a Coren, que influenciaram a forma de actuação de vários actores locais, precisamente pela sua diferente forma de operar e pela capacidade de influenciar os restantes actores.

Os factores que atraem as empresas para a localização numa determinada região são variados e, em alguns casos, não têm qualquer suporte na racionalização de custos ou em lógicas financeiras, podendo ser meramente afectivos ou contingênciais. De facto, enquanto em alguns casos são factores locais, que depois de bastante ponderados e reflectidos, alinhando-se com a actuação estratégica das empresas, levam à sua instalação na região (como aconteceu no caso da Swedwood e da Aquapura), noutras situações a presença da empresa deve-se a meros factores contingênciais e afectivos, como a origem do seu proprietário, como aconteceu no caso Cortizo.

Verifica-se também, que existem recursos naturais que são os únicos factores que justificam a presença das empresas numa região, como é o caso da Cabreiroá. Contudo, a simples presença deste recurso não garante que as empresas façam uma exploração do mesmo, adequada às características e valorização do território.

Também as decisões tomadas no passado, condicionam em muito as actuações regionais actuais das empresas, como acontece com a APA, que tem uma limitação na localização do seu porto, e da Cabreiroá que vê uma eventual entrada na área do turismo obstaculizada pela instalação da fábrica junto ao Hotel-balneário, ou do grupo Cortizo em que acontecimentos ocorridos no passado motivam a inexistência de qualquer relacionamento com empresas concorrentes locais, ou do Aquapura que padece com a excessiva focalização na produção de vinho, ocorrida durante séculos na região do Douro.

Fruto da interacção contínua entre os relacionamentos das empresas localizados em várias regiões, mesmo que a performance local da organização seja positiva, não será suficiente para garantir a fixação da empresa, dependendo de outros factores, como sejam a evolução favorável dos mercados ou desenvolvimentos ocorridos em outras regiões.

A Figura 7.2, na página seguinte, sintetiza o conjunto das conclusões relativas à influência da rede de relacionamentos da empresa na estrutura e dinâmica territorial.

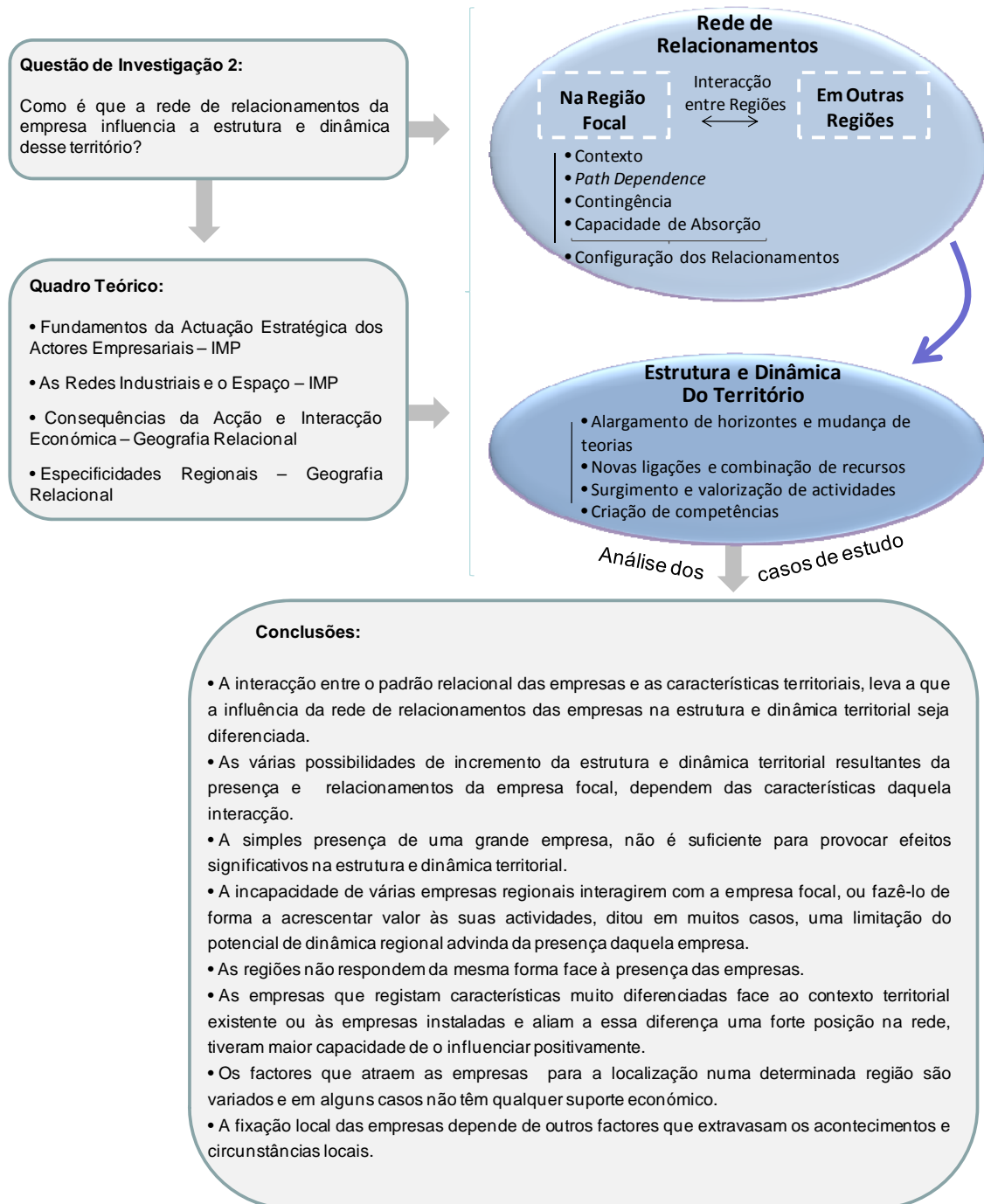
7.2.3. A Influência da Estrutura e Dinâmica Territorial na Actuação Estratégica da Empresa e sua Rede de Relacionamentos

Algumas características territoriais, bem com as mudanças ocorridas nas mesmas, têm influência na actuação estratégica das empresas e na sua rede de relacionamentos. Esta influência, depende da actividade da empresa focal e do seu envolvimento local. Também a maior ou menor rigidez da teoria de rede da empresa focal, farão com que eventuais mudanças na estrutura e dinâmica do território possam ter um maior ou menor impacto, na actuação estratégica da empresa.

Verificou-se, que as experiências bem sucedidas nos relacionamentos locais de uma empresa, podem levar ao reforço da confiança nas capacidades e competências dos actores empresariais da região, e conseqüentemente a um reajustamento na rede de relacionamentos, favorecendo maiores ligações locais. Simultaneamente, este reforço

pode levar a um incremento de dinâmica territorial, tendo a potencialidade de despoletar de novo o processo.

Figura 7.2 – Síntese das Conclusões quanto à Influência da Rede de Relacionamentos da Empresa na Estrutura e Dinâmica Territorial



Algumas actividades das empresas que dependem de contrapartes locais, podem sofrer reajustamentos em função das características destas. Como se verificou no caso Aquapura, a inexistência de empresas locais adequadas a complementar o produto oferecido pela empresa focal, motivou uma reformulação do mesmo. Também no caso da APA, se verificou que as características territoriais, concretamente o padrão de especialização das indústrias da região, influenciaram o investimento feito nas infra-estruturas geridas por esta empresa.

Verificou-se, em vários casos, uma influência na actuação estratégica das empresas, proveniente de um débil tecido industrial da região focal. Contudo, esta influência teve efeitos diferenciados na actuação estratégica das empresas focais. Enquanto algumas empresas, face à fragilidade das contrapartes locais, e atendendo à sua teoria de rede, se envolveram localmente, procurando estimular o seu crescimento e valorização, outras desligaram-se territorialmente, procurando externamente esses relacionamentos.

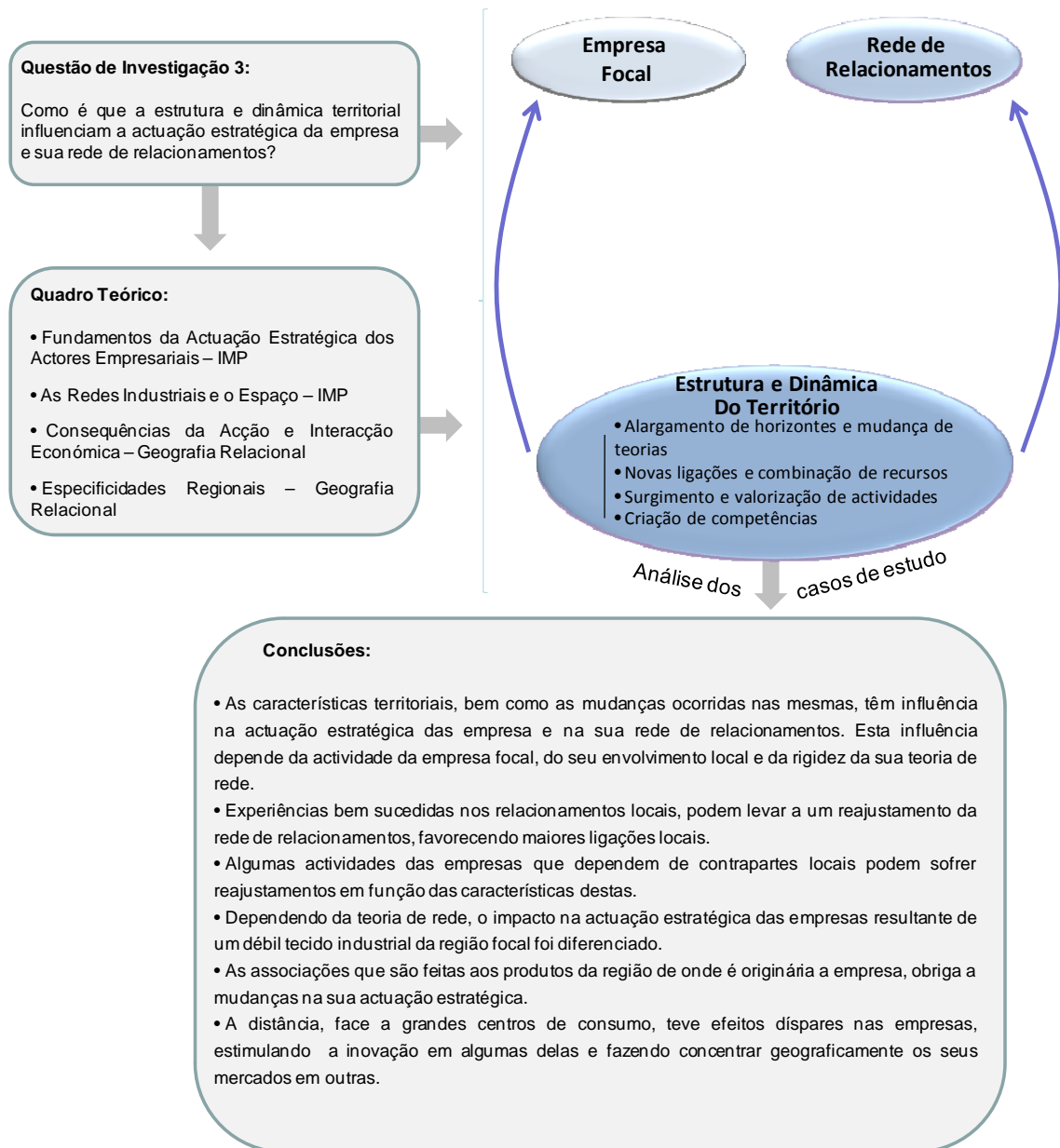
As associações que são feitas aos produtos da região de onde é originária a empresa focal, podem favorecer o valor de alguns desses produtos e retirar o valor a outros, obrigando a mudanças na actuação estratégica da empresa.

A distância face a grandes centros de consumo teve também efeitos díspares nas empresas. Enquanto algumas superaram este obstáculo recorrendo à inovação, ao aumento do valor e alteração das características dos seus produtos, como aconteceu com a Coren, outras não conseguiram ser competitivas fora de uma área territorial confinada, concentrando regionalmente as suas vendas, como aconteceu com a Cabreiroá antes da aquisição pelo grupo HR.

A localização periférica de locais como Verín, dificultou a contratação de quadros especializados fazendo com que após a compra da Cabreiroá pelo grupo HR, a equipa de gestão fosse imediatamente deslocalizada deste local.

A Figura 7.3, sintetiza o conjunto das conclusões relativas à influência da estrutura e dinâmica territorial na actuação estratégica da empresa e sua rede de relacionamentos.

Figura 7.3 – Síntese das Conclusões quanto à Influência da Estrutura e Dinâmica Territorial na Actuação Estratégica da Empresa e sua Rede de Relacionamentos



7.3. Principais Contributos

7.3.1. Contributos Teóricos

Os contributos teóricos desta tese resultam de cada uma das três componentes do modelo conceptual que esteve na base do trabalho de análise realizado.

A - Actuação Estratégica das Empresas

A análise dos casos permitiu evidenciar uma clara ligação entre os elementos condicionadores da actuação estratégica das empresas e a sua ligação territorial, permitindo ultrapassar o nível abstracto que caracterizava a influência recíproca entre estes dois elementos. A especificidade das empresas dá origem a elementos condicionadores da sua actuação estratégica, o que conflui em princípios de actuação e modos de relacionamento particulares.

- *Compatibilidade Relacional da Empresa com a Região*

Reforçaram-se as conclusões do trabalho de Giuliani (2007) uma vez que se constatou que as empresas são claramente selectivas nos seus relacionamentos, uma vez que os seus princípios de actuação restringem o leque das contrapartes passíveis de se poderem relacionar com a empresa focal e condicionam a sua forma de relacionamento. Deste modo, a influência da actuação estratégica da empresa na estrutura e dinâmica do território onde se localiza vai depender da compatibilidade dos seus princípios de actuação com os das contrapartes aí localizadas e do modo do seu relacionamento, não sendo a simples presença da empresa no território sinónimo de relacionamentos mais intensos. A ligação da empresa ao local transcende as componentes materiais, decorrendo de um nível meta-relacional que irá condicionar a ligação entre os diversos actores da rede da empresa.

Verificou-se que as empresas podem ter uma orientação completamente distinta na forma como coordenam actividades complementares. Este princípio foi enquadrado na

dinâmica territorial, observando-se que estas disparidades produzem efeitos diferenciados na estrutura e dinâmica territorial.

- *Laços Competitivos e Presença Relacional*

As empresas criam laços competitivos com os territórios. Tais laços resultam não apenas do investimento material que realizam nessas regiões mas também dos fluxos de conhecimento de que beneficiam por estarem presentes e interagirem localmente. A presença física de uma empresa numa região pode, por isso, ser muito diferenciada da sua presença relacional. Uma empresa com uma grande infra-estrutura física instalada no território poderá ter uma débil presença relacional resultante de laços competitivos ténues e poucas plataformas de interacção locais.

- *Teorias Territoriais*

Podem existir teorias territoriais pré-definidas formuladas pelos actores empresariais externos acerca das competências territoriais existentes numa região que podem influenciar em forte medida a interacção dos mesmos localmente. Para além dos actores externos, também os próprios actores empresariais locais formulam pré-concepções acerca das características e capacidades do território que, por vezes, podem funcionar como força de bloqueio à interacção local.

B - Rede de Relacionamentos

Explorando-se e aprofundando-se a complementaridade entre a geografia relacional e a abordagem de interacção e redes, sistematizou-se o conceito de rede, descrito como fundamental pela abordagem relacional da geografia, mas não suficientemente especificado. Evidenciou-se a clara interacção entre as especificidades regionais e as especificidades empresariais, resultando deste processo uma configuração de relacionamentos diferenciada. Adicionalmente, este processo foi operacionalizado através do modelo de análise proposto.

Aprofundou-se também o trabalho de Håkansson *et al.*, (2006) que *entende* o território como uma constelação de recursos de onde se destacam as empresas. Confirmou-se o protagonismo assumido pelos actores empresariais no desenvolvimento regional. Evidenciou-se que a interacção entre as empresas, contextualizada territorialmente, poderá dar lugar a vários efeitos (como o alargamento de horizontes e mudanças de teorias, novas ligações e combinação de recursos, surgimento e valorização de actividades e criação de competências) que terão influência sobre a estrutura e dinâmica territorial. Este processo de interacção envolve duas partes (empresas e regiões) dependendo o seu resultado da adequabilidade da actuação e das características das mesmas. Reforçou-se o sugerido por Waluszewski (2004), evidenciando-se que não existe um único mecanismo ou lei universal que permita explicar o surgimento de uma região dinâmica. A tese aprofunda também o trabalho de Graham e Healey (1999), permitindo compreender que o desenvolvimento regional, mais do que de infra-estruturas, depende do estabelecimento de interacções entre diversos actores e dos respectivos efeitos que as mesmas conseguem fazer despoletar, indo de encontro ao referido por Håkansson *et al.*, (2006) quando sugere que a interacção entre as organizações cria o espaço.

A tese permite ainda compreender que os factores que atraem as empresas para a localização numa determinada região são muito diversos, não sendo possível traçar um critério único ou uma lei genérica para esta localização, já que em alguns casos decorrem de factores afectivos ou contingenciais.

Com este trabalho de investigação, o conceito de capacidade de absorção ganhou uma visibilidade acrescida, contribuindo para explicar a incapacidade de empresas locais interagirem com uma empresa focal, o que provoca um claro condicionamento do potencial de dinâmica que poderia advir da presença da empresa na região. Demonstrou-se também a importância da existência de competências relacionais que, face a estímulos da empresa focal, permitam a ocorrência de um processo de interacção regional enriquecedor.

- *Interação entre Regiões*

Através da conectividade de relacionamentos, operacionalizou-se a interação existente entre regiões. Devido à conexão entre relacionamentos, a actuação local da empresa está dependente de outros relacionamentos, sendo por esta via afectada por mudanças que ocorram na sua rede numa escala mais ampla. Deste modo, a tese salientou a importância da interacção e conjugação dos recursos, independentemente da localização das empresas.

A existência de redes inter-organizacionais leva ao surgimento de elos entre as regiões onde as empresas têm laços. Tais elos podem variar de intensidade, sendo que em muitas situações a dinâmica duma região pode determinar as características e a exploração de recursos noutras regiões. Foi, por exemplo, o que aconteceu no caso da Cabreiroá com a região da Corunha, ao determinar as actividades da maior empresa de Verín; ou, no caso da Swedwood, onde a configuração organizacional desta empresa na Suécia e a evolução do mercado no sul da Europa acabaram por influenciar a sua actividade e presença em Paços de Ferreira.

C - Estrutura e Dinâmica do Território

Verificou-se que as características territoriais exercem influência na actuação estratégica das empresas e na sua rede de relacionamentos. Ficou evidenciado nesta tese que o relacionamento da empresa focal com a região onde está localizada é dinâmico, sendo que acontecimentos positivos ocorridos regionalmente têm a capacidade de alterar as crenças e a teoria de rede, favorecendo maiores ligações locais.

Também a este nível, a especificidade das empresas revelou um papel vital, fazendo com que as mesmas reajam de modo diferenciado às características territoriais. Enquanto algumas empresas conseguem inverter características territoriais que à partida se poderiam considerar desvantajosas, outras não têm essa capacidade, deixando-se condicionar negativamente por elas. Assim, características físicas ou materiais apontadas como limitadoras, não são um obstáculo intransponível à competitividade

empresarial, podendo em alguns casos funcionar como indutoras de estímulos à inovação.

- *Asfixia Territorial*

Algumas regiões padecem de uma asfixia territorial originada por horizontes de rede dos actores locais muito confinados regionalmente, o que geralmente não permite tirar partido dos recursos territoriais existentes por não conseguirem enquadrá-los em sistemas de valor mais amplos. Esta situação surge geralmente associada a um défice de relacionamentos externos ou a reduzidas plataformas de interacção e laços competitivos com o local por parte das empresas externas presentes. Nestes casos não se verifica uma suficiente chegada de conhecimento externo e o interior por si só não se revela dinâmico de maneira a tirar partido dos recursos endógenos existentes. Nesta circunstância, verifica-se um distanciamento entre as competências dos actores locais e a potenciação dos seus recursos através do desenvolvimento de actividades com maior valor local.

- *Recursos de Interacção e Fronteiras Relacionais*

Para além de recursos endógenos, as regiões possuem recursos de interacção. Estes traduzem-se na capacidade da região, através das suas empresas e organizações, conseguir interagir eficazmente com outros locais e organizações de forma a conseguir valorizar os seus recursos endógenos, o que geralmente ocorre pelo aumento das competências dos actores instalados ou pela atracção de novos actores que criem laços competitivos regionais. Nalgumas regiões, pode constatar-se um grande défice deste tipo de recursos, dando origem a uma falta de capacidade para valorizar os recursos endógenos e a uma diminuição dos efeitos que poderiam advir do envolvimento dos actores empresariais a operar localmente em plataformas de interacção territorial. Em resultado do défice destes recursos, existem fronteiras relacionais entre regiões que se traduzem na dificuldade de interacção existente ou no alinhamento de competências entre as organizações presentes nas mesmas.

7.3.2. Contributos para a Gestão

- *Empresas Diferentes Exigem Actuações Diferentes*

Grande parte dos contributos teóricos desta tese incide sobre os efeitos da especificidade das empresas enquadrados regionalmente. Cada empresa comporta em si realidades singulares que, interagindo com as características territoriais, também elas específicas, resultam num relacionamento particular com a região onde estão localizadas. Enquanto algumas empresas procuram ter um papel activo na dinamização económica das regiões onde estão instaladas, mesmo que tal papel exija um investimento relacional acrescido na capacitação das contrapartes locais, outras não desenvolvem localmente relacionamentos diferenciados, não lhes atribuindo especial relevância de modo a investirem relacionalmente no acréscimo de competências das contrapartes locais.

Constituindo as empresas um dos principais recursos do território, os órgãos de gestão responsáveis pela administração local deverão conhecê-las com detalhe, de forma a tornarem a sua actuação inteligível. Conhecer as razões que levam as empresas a interagir e a forma como acontece essa interacção, permitirá às administrações regionais desenvolver políticas de actuação específicas para cada empresa, que potenciem os efeitos da sua presença no território. Assim, não será ajustado tratar de forma igual, empresas que têm princípios de actuação e configurações relacionais diferentes.

As empresas que circunscrevam a sua presença local à criação de emprego, utilizando a região como um mero fornecedor de mão-de-obra, não deverão usufruir do mesmo apoio comparativamente a contrapartes que se envolvam localmente. Assim, os eventuais apoios a conceder às empresas deverão também estar indexados à sua inserção em redes locais e à participação em projectos comuns de criação de conhecimento, que estimulem a interacção e troca de conhecimento entre diversos actores.

- *A Importância dos Relacionamentos*

O relacionamento de uma empresa com uma região é dinâmico e depende de vários factores que excedem largamente as componentes materiais, incidindo também em elementos meta-relacionais. Por outro lado, a componente material existente entre regiões, com excepção de recursos naturais específicos de cada uma delas, é mais facilmente copiável, não oferecendo por essa via diferenciação da região focal face às restantes. Deste modo, as empresas deverão ser envolvidas localmente por intermédio de ligações e activos intangíveis que sejam difíceis de deslocalizar. A criação de centros de investigação conjuntos, a melhoria de práticas organizacionais, a boa capacidade de reposta das empresas e órgãos de gestão locais face a estímulos da empresa focal, poderão ser factores que, aumentando a importância da região para a empresa, contribuem para a reter regionalmente.

É imprescindível que a interacção e desenvolvimento relacional dos órgãos de gestão local não cessem com o eventual finalizar do processo de selecção da localização da empresa, mas que continuem após a instalação da mesma. É fundamental criarem-se laços intangíveis que façam a empresa focal sentir o território onde está instalada como seu. Este sentimento poderá resultar de uma proximidade relacional e de fluxos de conhecimento criados pelos relacionamentos locais. Assim, será necessário que os órgãos de gestão para além de serviços de captação de investimento, desenvolvam também acções com vista à de fidelização e envolvimento da empresa com o território.

As regiões deverão ter a clara percepção de que são apenas um nó numa ampla rede de relacionamentos empresariais que ocorrem em diversas escalas. Esse nó, só ganhará destaque para a empresa, se se revelar decisivo para a criação de valor, por ter características que são impossíveis de obter em outras localizações. Estas características passam frequentemente por activos intangíveis decorrentes da actuação de vários actores regionais.

- *Co-Localização vs Interação*

A simples co-localização de empresas deverá ser desvalorizada enquanto factor explicativo da interação e ganhos de produtividade. Não será suficiente que as empresas se localizem proximamente para que surja interação. É também necessário que estas estejam próximas relacionalmente, que apresentem princípios de actuação compatíveis, identificando vantagens recíprocas no processo de interação com contrapartes locais. A criação de plataformas de encontro entre empresas como fóruns temáticos empresariais, centros de conhecimento, prémios de inovação ou boas práticas empresariais tendo como júris administradores empresariais locais, poderão fazer com que a proximidade física se traduza também numa maior proximidade relacional.

As instituições regionais, deverão detectar as principais forças de bloqueio que impedem a interação empresarial local. Essas forças de bloqueio, passam frequentemente pela ausência de competências organizacionais, que são superáveis através da formação dos quadros empresariais. É aqui importante o papel dos órgãos de gestão local, no sentido de apoiar o surgimento de competências a este nível. O estímulo das capacidades das empresas locais, não terá apenas como resultado os benefícios directos decorrentes dessa melhoria, como permitirá uma interação mais produtiva com outras contrapartes, que antes não considerariam os relacionamentos com essas empresas.

A existência de empresas sem ligações locais, pode ser metaforicamente comparada a uma auto-estrada que conecta várias regiões mas não tem saída para a região focal. É uma infra-estrutura que existe na região, que conecta outros pontos gerando vários fluxos mas que não tem uma saída local. Desta forma a região não beneficia da criação de efeitos territoriais de relevo e a empresa não tira partido das características regionais que extravasem o domínio da sua infra-estrutura, tornado a sua presença mais vulnerável a possíveis deslocalizações. Interessará por isso às regiões, estimularem as ligações empresariais, para que o seu tecido empresarial consiga beneficiar dos vários fluxos de conhecimento que entre elas decorrem, com os respectivos efeitos que os mesmos produzem na dinâmica regional.

- *Elos entre Regiões exigem uma Gestão Territorial Alargada*

É importante que as administrações locais, tenham presente que o dinamismo da sua região, não passará apenas pelo número de empresas que acolhem. Antes, depende do efeito que essas empresas geram e do valor que é criado localmente e esse acontece em forte medida pela interacção que as mesmas desenvolvem em diversas escalas. A gestão territorial não deverá actuar num espaço geográfico fechado, quando as empresas manifestamente não o fazem dessa forma, resultando muito do valor local que criam de ligações externas à região focal. Apenas uma gestão regional alargada entendida como uma intervenção dos órgãos de gestão locais em diversas escalas geográficas que extravassam a delimitação do seu poder administrativo, poderá identificar complementaridades entre competências e recursos existentes entre diversas regiões e estimular o surgimento de elos regionais por intermédio da interacção das suas organizações e empresas.

As ligações a actores externos, podem ser essenciais para a criação de conhecimento ou desenvolvimento de competências das empresas locais. Uma gestão que seja territorialmente restritiva, pode não se aperceber de evoluções em outras regiões que possam afectar, positiva ou negativamente, a dinâmica territorial. Existirão por isso vantagens no mapeamento por parte das regiões dos principais relacionamentos/interdependências entre as empresas nelas localizadas, de forma a anteciparem eventuais mudanças que, fruto dessas interacções, possam vir a ocorrer localmente. Este mapeamento relacional, poderá também ser útil para identificar empresas locais que possam vir a substituir interacções que acontecem em escalas mais amplas. Dito de um outro modo, para além de caracterizarem quantitativamente o tecido empresarial, as regiões terão vantagens em fazer a caracterização relacional desse mesmo tecido.

- *Gerir as Regiões como uma Marca*

As administrações regionais, deverão tratar as empresas como clientes que lhes garantem a sua rentabilidade e valor, procurando continuamente conhecer as suas

características e necessidades de forma a falarem a sua linguagem e a conceberem uma oferta territorial adequada.

Da mesma forma que um cliente de uma qualquer empresa, não ficará agradado com uma demora no atendimento, ou com serviço de apoio mal conseguido, o alheamento ou distância relacional das administrações regionais face aos problemas e necessidades de uma empresa que perspectiva realizar um investimento numa região, poderá ser tomado como uma antevisão do que irá acontecer no futuro, levando à escolha de outra localização alternativa.

Tal como as marcas não abandonam o consumidor após a primeira compra, tentando fidelizá-lo e criar uma relação baseada num ganho recíproco, também as regiões não deverão abandonar as empresas após a sua chegada/instalação no território. Após esta instalação, as regiões deverão iniciar um processo de envolvimento que permita reforçar o valor conjunto e desenvolver benefícios intangíveis que dificultem a troca da região por outra localização alternativa. Assim como é possível os consumidores criarem relacionamentos com as marcas com base em múltiplas interacções bem sucedidas que reforçam o seu valor, também será possível que as empresas criem relacionamentos com as regiões, dependendo os mesmos das múltiplas interacções que desenvolvem localmente.

As marcas definem alvos específicos que dependem entre outros factores das suas competências centrais e das características dos consumidores. Da mesma forma, também as regiões devem ter noção de quais são as competências centrais, que as diferenciam face às restantes. As marcas comerciais com mais valor são aquelas que geram significativos benefícios intangíveis aos consumidores, do mesmo modo as competências intangíveis de que as empresas podem beneficiar nas regiões são aquelas que criam mais valor e as diferenciam face às restantes.

Tal como acontece com as marcas comerciais, em que o preço é uma variável que não oferece protecção face à concorrência, podendo a marca ser ultrapassada a qualquer momento, as regiões que pretendam captar empresas fornecendo como argumento mais

destacado o baixo custo da mão-de-obra ou das instalações, poderão ser ultrapassadas a qualquer momento por outras regiões que ofereçam “preços” ainda mais baixos.

As marcas comerciais têm a clara noção de que não podem criar valor isoladamente, estabelecendo por isso várias parcerias com fornecedores estratégicos, centros de desenvolvimento, distribuidores, que as ajudam a ganhar características que são valorizadas pelos consumidores. Também as regiões não deverão ter uma visão restritiva, devendo não só estimular interações internas como estimular a integração das suas empresas em redes internacionais que criem conhecimentos e competências localmente.

7.4. Limitações e Sugestões de Investigação Futura

À semelhança de qualquer projecto de investigação, esta tese apresenta limitações. Contudo, o antecipado reconhecimento das mesmas por parte do investigador, minimizou os eventuais efeitos negativos que essas limitações pudessem provocar na investigação. Da mesma forma, os resultados que foram obtidos com esta tese não são estanques. De facto, ao mesmo tempo que em si próprios aumentam o conhecimento existente sobre o processo de interacção entre as empresas e as regiões, estes resultados constituem também um ponto de partida para novos projectos que possam vir a ampliar e complementar o conhecimento agora gerado, propondo-se com esse propósito, um conjunto de sugestões de investigação futura.

Uma das limitações referidas anteriormente prende-se com o número de entrevistas conduzidas dentro de cada caso. Devido às limitações temporais a que esta tese estava sujeita, existiu um claro *trade-off* entre o número de casos de estudo a conduzir e o número de entrevistados dentro de cada caso. Conforme o exposto no Capítulo 5, julgou-se mais útil para os propósitos da investigação poder dispor de múltiplos casos de relacionamentos entre empresas e regiões diferentes, do que examinar apenas, com mais profundidade, um relacionamento entre uma empresa e uma região. Apesar disso, o número de entrevistas dentro de cada caso, obedeceu aos princípios da amostra

teórica, acontecendo até se verificar um mínimo acréscimo de informação, comparativamente à entrevista anterior.

Adicionalmente, o processo que levou à selecção dos entrevistados dentro de cada caso, foi muito dependente da empresa focal, tendo sido o interlocutor de cada uma destas empresas a identificar grande parte dos entrevistados posteriores. Também a delimitação da região focal de cada caso dependeu em larga medida da percepção dos responsáveis da empresa focal e da tipologia de actividade desta. Contudo, atendendo aos objectivos do estudo que visavam compreender o processo de interacção específico de cada empresa, essa identificação e delimitação contribuiu para a especificidade inerente ao processo de interacção, não dando origem a eventuais enviesamentos que poderiam ocorrer, se fossem outros os propósitos da investigação.

Apesar de terem sido conduzidos seis casos de estudo, o seu número não é de molde a permitir originar uma generalização estatística das suas conclusões. Contudo, essa generalização nunca foi uma pretensão deste estudo. O número de casos está relacionado antes com a obtenção de uma grande adequação entre a realidade e os constructos teóricos, tendo como objectivo a replicação lógica do observado. Deste modo, e tendo-se exposto de uma forma conclusiva os motivos que sustentam um tratamento qualitativo dos dados, como sendo o mais recomendável para o estudo empreendido, a representatividade qualitativa da investigação parece assegurada. Apesar disso, este projecto de investigação, abre a possibilidade de análise quantitativa de outros casos enfocados em componentes específicas do processo interacção entre as empresas e as regiões, permitindo desta forma enriquecer o conhecimento proveniente desta tese e generalizar algumas das suas conclusões.

Durante esta investigação, foram analisadas empresas pertencentes a actividades distintas e localizadas em regiões diferentes. Seria também enriquecedor conhecer diferentes processos de interacção de empresas localizadas na mesma região com diversas configurações de relacionamentos locais, a fim de poderem ser comparados os efeitos de cada uma delas na estrutura e dinâmica territorial.

À luz dos resultados obtidos com este projecto, seria enriquecedor que investigações futuras procedessem ao mapeamento relacional das interacções desenvolvidas pelas empresas mais significativas de uma região focal, pois o mesmo poderia fornecer importantes orientações para a gestão territorial.

O presente estudo, afluou a importância dos actores locais a que algumas empresas, originárias de outras regiões, recorrem para gerar conhecimentos acerca do tecido empresarial local. Sugere-se como linha de investigação futura, o reforço do conhecimento acerca do papel destes intermediários para a aproximação relacional entre as empresas.

Da mesma forma que os contributos do IMP se revelaram decisivos para a compreensão da interacção entre empresas e regiões, sugere-se como investigação futura que os mesmos sejam aplicados a outros domínios da relação dinâmica entre estes dois intervenientes, nomeadamente podem ser analisados os processos de relocalização de empresas à luz das contribuições desta corrente teórica e dos conhecimentos agora gerados.

Algumas implicações para a gestão sugeridas por este trabalho, indicaram uma clara analogia entre a gestão das marcas e a gestão territorial sendo de todo interesse que estudos futuros façam uma sistematização e aprofundamento desta analogia.

Referências

Abbott, A. (2001), *Time Matters. On Theory and Method*, Chicago, The University of Chicago Press.

Ackroyd, S. e Hughes, J. (1992), *Data Collection in Context*, London, Longman.

Amin, A. (1998), "Globalisation and Regional Development: A Relational Perspective", *Competition & Change*, Vol. 3, pp. 145-165.

Amin, A. (1999), "An Institutional Perspective on Regional Economic Development", *International Journal of Urban and Regional Research*, Vol. 23, pp. 365-378.

Amin, A. (2000), "Organisational learning through communities of practice", *Workshop on the firm in Economic Geography*.

Amin, A. (2004), "Regions Unbound: Towards a New Politics of Place", *Geografiska Annaler*, Vol. 86, N° 1, pp. 33-44.

Amin, A. e Cohendet, P. (2004), *Architectures of knowledge: firms, capabilities, and communities*, Oxford, Oxford University Press.

Amin, A. e Cohendet, P. (2005), "Geographies of Knowledge Formation in Firms", *Industry and Innovation*, Vol. 12, N° 4, pp. 465-486.

Amin, A. e Thrift, N. (1994), *Globalization, Institutions and Regional Development in Europe*, Oxford, Oxford University Press.

Amin, A. e Thrift, N. (2005), "Citizens of the World, Seeing the City as a Site of International Influence ", *Harvard International Review*, Vol. 27, N° 3, pp. 14-17.

Amit, R. e Schoemaker, P. (1993), "Strategic Assets and Organizational Rent", *Strategic Management Journal*, Vol. 14, pp. 33-46.

Anderson, H., Havila, V., Andersen, P. e Halinen, A. (1998), "Position and Role-Conceptualizing Dynamics in Business Networks", *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 14, Nº 3, pp. 167-186.

Anderson, J., Häkansson, H. e Johanson, J. (1994), "Dyadic Business Relationships Within a Business Network Context ", *Journal of Marketing*, Vol. 58, Nº 4, pp. 1-15.

APA (2006), Sumário Executivo do Plano Estratégico do Porto de Aveiro. Administração do Porto de Aveiro.

APA (2009), Relatório de Sustentabilidade 2008. Administração do Porto de Aveiro.

Araújo, L., Dubois, A. e Gadde, L.-E. (1999), "Managing Interfaces With Suppliers", *Industrial Marketing Management*, Vol. 28, Nº 5, pp. 497-506.

Araújo, L., Dubois, A. e Gadde, L.-E. (2003), "The Multiple Boundaries of the Firm", *Journal of Management Studies*, Vol. 40, Nº 5, pp. 1255-1277.

Araújo, L. e Easton, G. (1996), "Strategy: Where is the Pattern?" *Organization*, Vol. 3, Nº 3, pp. 361-383.

Astley, W. (1984), "Toward an Appreciation of Collective Strategy." *Academy of Management Review*, Vol. 9, Nº 3, pp. 526-535.

Baraldi, E. (2006), "The Places of Ikea: Using Space in Handling Resource Networks", in E. Baraldi, F. Hjalmar & A. Houltz (Eds.) *Taking Place: The Spatial Contexts of Science, Technology and Business*. Sagamore Beach, Science History Publications/USA.

Baraldi, E., Brennan, R., Harrison, D., Tunisini, A. e Zolkiewski, J. (2007), "Strategic thinking and the IMP approach: A comparative analysis", *Industrial Marketing Management*, Vol. 36, N° 7, pp. 879-894.

Baraldi, E., Hjalmar, F. e Houltz, A. (2006), *Taking Place: The Spatial Contexts of Science, Technology and Business*, Sagamore Beach, Science History Publications/USA.

Baraldi, E. e Stromsten, T. (2006), "Combining Scientific Knowledge and Venture Capital Across Places and Networks of Resources", in A. Houltz, F. Hjalmar & E. Baraldi (Eds.) *Taking Place: The Spatial Contexts of Science, Technology and Business*. Sagamore Beach, Science History Publications/USA.

Barney, J. (1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, Vol. 17, N° 1, pp. 99-120.

Bathelt, H. (2003), "Geographies of production: growth regimes in spatial perspective 1 – innovation, institutions and social systems", *Progress in Human Geography*, Vol. 27, N° 6, pp. 763-778.

Bathelt, H. (2005a), "Cluster Relations in the Media Industry: Exploring the 'Distanced Neighbour' Paradox in Leipzig", *Regional Studies*, Vol. 39, N° 1, pp. 105-127.

Bathelt, H. (2005b), "Geographies of production: growth regimes in spatial perspective (II) – knowledge creation and growth in clusters", *Progress in Human Geography*, Vol. 29, N° 2, pp. 204-216.

Bathelt, H. (2006), "Geographies of production: growth regimes in spatial perspective 3 – toward a relational view of economic action and policy", *Progress in Human Geography*, Vol. 30, N° 2, pp. 223-236.

Bathelt, H. e Glückler, J. (2003), "Toward a relational economic geography", *Journal of Economic Geography*, Vol. 3, pp. 117-144.

Bathelt, H., Malmberg, A. e Maskell, P. (2004), "Clusters and knowledge: local buzz, global pipelines and the process of knowledge creation", *Progress in Human Geography*, Vol. 28, Nº 1, pp. 31-56.

Behrens, K. e Thisse, J.-F. (2007), "Regional Economics: A New Economic Geography Perspective", *Regional Science and Urban Economics*, Vol. 37, pp. 457-465.

Boggs, J. e Rantisi, N. (2003), "The 'relational turn' in economic geography", *Journal of Economic Geography*, Vol. 3, pp. 109-116.

Bonoma, T. (1985), "Case Research in Marketing: Opportunities, Problems, and a Process", *Journal of Marketing Research*, Vol. 22, pp. 199-208.

Boschma, R. (2005), "Proximity and innovation: a critical assessment", *Regional Studies*, Vol. 39, Nº 1, pp. 61-74.

Brito, C. (1996), *Collective Action in Industrial Networks - The Case of the Port Wine Industry*, Phd Thesis, Lancaster University.

Brito, C. (1997), *Estrutura e Dinâmica do Sector do Vinho do Porto*, Porto, Instituto do Vinho do Porto.

Brito, C. (1999), "Issue-Based Nets: a Methodological Approach to the Sampling Issue in Industrial Networks Research", *Qualitative Market Research: An International Journal*, Vol. 2, Nº 2, pp. 92-102.

Brito, C. (2001), "Towards an institutional theory of the dynamics of industrial networks", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 16, Nº 3, pp. 150-166.

Camagni, R. (1991), "Local 'milieu', uncertainty and innovation networks: towards a new dynamic theory of economic space", in R. Camagni (Ed.) *Innovation Networks: Spatial Perspectives*. London, Belhaven.

Camagni, R. (2002), "On the concept of territorial competitiveness: sound or misleading?" *Urban Studies*, Vol. 39, pp. 2395-2411.

Cámara, O. (2009a), *Estudio Socioeconómico Provincia de Ourense 2008*. Ourense, Cámara de Comercio e Industria de Ourense.

Cámara, O. (2009b), *Plan de Actuación Verín 2009-2014* Ourense, Cámara de Comercio e Industria de Ourense.

Carson, D., Gilmore, A., Perry, C. e Gronhaug, K. (2001), *Qualitative Marketing Research*, Thousand Oaks, Sage.

Cassel, C. e Symon, G. (1994), "Qualitative Research in Work Contexts", in C. Cassel & G. Symon (Eds.) *Qualitative Methods in Organizational Research - A Practical Guide*. Sage Publications.

Castells, M. (1996), *The Rise of the Network Society*, Oxford, Blackwell.

CCDR-N (2008), *Vale do Douro, Norte de Portugal – Relatório Executivo do Sistema de Medição de Excelência dos Destinos*. Porto, Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Norte.

Cheung, M. e Turnbull, P. (1998), "A Review of the Nature and Development of Interorganisational Relationships", in P. Naude & P. Turnbull (Eds.) *Network Dynamics in International Marketing*. UK, Elsevier.

Cilliers, P. (2005), "Knowledge, limits and boundaries", *Futures*, Vol. 37, pp. 605-613.

Coe, N. e Bunnell, T. (2003), "Spatializing Knowledge Communities: Towards a Conceptualization of Transnational Innovation Networks", *Global Networks*, Vol. 3, N° 4, pp. 437-456.

Coe, N., Hess, M., Yeung, H., Dicken, P. e Henderson, J. (2004), "Globalizing regional development: a global production networks perspective", *Transactions of the Institute of British Geographers*, Vol. 29, pp. 468-484.

Coenen, L., Moodysson, J. e Asheim, B. (2004), "Nodes, Networks and Proximities: On the Knowledge Dynamics of the Medicon Valley Biotech Cluster", *European Planning Studies*, Vol. 12, N° 7, pp. 1003-1018.

Cohen, W. e Levinthal, D. (1989), "Innovation and Learning: the Two Faces of R&D", *The Economic Journal*, Vol. 99, pp. 569-596.

Cohen, W. e Levinthal, D. (1990), "Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35, pp. 128-152.

Conner, K. (1991), "A historical comparison of Resource-Based Theory and Five Schools of Thought within Industrial Organization Economics: Do We Have a New Theory of the Firm?" *Journal of Management*, Vol. 17, N° 1, pp. 121-154.

Cook, K. e Emerson, R. (1978), "Power, Equity, Commitment in Exchange Networks", *American Sociological Review*, Vol. 43, pp. 721-738.

Cova, B., Mazet, F. e Salle, R. (1996), "Milieu as a Pertinent Unit of Analysis in Project Marketing", *International Business Review*, Vol. 5, N° 6, pp. 647-664.

Dahlquist, J. (1998), *Knowledge Use in Business Exchange, Acting and Thinking Business Actors*, Doctoral thesis n° 74, Department of Business Studies, Uppsala University.

Das, H. (1983), "Qualitative Research in Organisational Behaviour", *Journal of Management Studies*, Vol. 20, Nº 3, pp. 301-314.

Deputacion, C. (2007), Plan Estratéxico da Provincia da Coruña. Coruña, Deputacion da Coruña.

Dicken, P., Kelly, P. F., Olds, K. e Yeung, H. W.-C. (2001), "Chains and networks, territories and scales: towards a relational framework for analysing the global economy", *Global Networks*, Vol. 1, Nº 2, pp. 89-112.

Dicken, P. e Malmberg, A. (2001), "Firms in Territories: A Relational Perspective", *Economic Geography*, Vol. 77, Nº 4, pp. 345-363.

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

Dubois, A. e Araújo, L. (2004), "Research Methods in Industrial Marketing Studies", in H. Häkansson, D. Harrison & A. Waluszewski (Eds.) *Rethinking Marketing – Developing a New Understanding of Markets*. London, Wiley.

Dubois, A. e Araújo, L. (2007), "Case research in purchasing and supply management: Opportunities and challenges", *Journal of Purchasing & Supply Management*, Vol. 13, pp. 170-181.

Dubois, A. e Gadde, L.-E. (2002), "Sistematic combining: an Abductive Approach to Case Research", *Journal of Business Research*, Vol. 55, pp. 553-560.

Duysters, G., Man, A.-P. e Wildeman, L. (1999), "A Network Approach to Alliance Management", *European Management Journal*, Vol. 17, Nº 2, pp. 182-187.

Easton, G. (1995), "Methodology and Industrial Networks", in K. Moller & D. Wilson (Eds.) *Business Marketing: An Interaction and Network Perspective*. London, Kluwer Academic Publishers.

Easton, G. (1998), "Case research as a methodology for industrial networks: a realist apologia", in P. Naude & P. Turnbull (Eds.) *Network Dynamics in International Marketing*. Oxford, Pergamon.

Easton, G. e Araújo, L. (1994), "Market exchange, social structures and time", *European Journal of Marketing*, Vol. 28, Nº 3, pp. 72-84.

Easton, G. e Häkansson, H. (1996), "Markets as Networks: Editorial Introduction", *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 13, pp. 407-413.

Easton, G. e Lundgren, A. (1992), "Changes in Industrial Networks as Flows Through Nodes", in B. Axelsson & G. Easton (Eds.) *Industrial Networks: A New View of Reality*. London, Routledge.

Eisenhardt, K. (1991), "Better Stories and Better Constructs: the Case for Rigor and Comparative Logic", *Academy of Management Review*, Vol. 16, Nº 3, pp. 620-627.

Eisenhardt, K. e Graebner, M. (2007), "Theory Building from Cases: Opportunities and Challenges", *Academy of Management Journal*, Vol. 50, Nº 1, pp. 25-32.

Eisenhardt, K. M. (1989), "Building Theories from Case Study Research", *Academy of Management Review*, Vol. 14, Nº 5, pp. 532-550.

Emory, C. e Cooper, D. (1991), *Business Research Methods, 4th edition*, Boston, Richard D. Irwin.

Ettlinger, N. (2003), "Cultural economic geography and a relational and microspace approach to trusts, rationalities, networks, and change in collaborative workplaces", *Journal of Economic Geography*, Vol. 3, pp. 145-171.

Ford, D. (1980), "The development of buyer-seller relationships in industrial markets", *European Journal of Marketing*, Vol. 14, N° 5/6, pp. 339-354.

Ford, D. (1982), "The development of buyer-seller relationships in industrial marketings", in H. Hakansson (Ed.) *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods: An Interaction Approach*. New York, John Wiley.

Ford, D. (1997), *Understanding Business Markets: Interaction, Relationships and Networks*, London, Dryden.

Ford, D. (1998), "Two decades of interaction, relationships and networks", in P. Naudé & P. Turnbull (Eds.) *Network Dynamics in International Marketing*. Oxford, Pergamon.

Ford, D. (2002), *The development of buyer-seller relationships in industrial markets*, London, Thomson Learning.

Ford, D., Berthon, P., Brown, S., Gadde, L.-E., Hakansson, H., Naudé, P., Ritter, T. e Snehota, I. (2002a), *The Business Marketing Course - Managing in Complex Networks* Chichester, John Wiley & Sons.

Ford, D., Gadde, L.-E., Häkansson, H., Lundgren, A., Snehota, I., Turnbull, P. e Wilson, D. (1998), *Managing Business Relations*, Chichester, John Wiley & Sons.

Ford, D., Gadde, L.-E., Häkansson, H. e Snehota, I. (2002b), "Managing Networks", *18th IMP Annual Conference*.

Ford, D., Gadde, L.-E., Häkansson, H. e Snehota, I. (2003), *Managing Business Relationships*, Chichester, Wiley.

Ford, D. e Håkansson, H. (2006a), "The Idea of Business Interaction", *IMP Journal*, Vol. 1, N° 1, pp. 4-20.

Ford, D. e Håkansson, H. (2006b), "IMP - some things achieved: much more to do", *European Journal of Marketing*, Vol. 40, N° 3/4, pp. 248-258.

Ford, D., McDowell, R. e Tomkins, C. (1996), "Relationship strategy, investments and decision making", in D. Iacobucci (Ed.) *Networks in Marketing*. New York, Sage.

Ford, D. e Redwood, M. (2005), "Making Sense of network dynamics through network pictures: A longitudinal case study", *Industrial Marketing Management*, Vol. 34, pp. 648-657.

Gadde, L.-E., Huemer, L. e Håkansson, H. (2003), "Strategizing in Industrial Networks", *Industrial Marketing Management*, Vol. 32, N° 5, pp. 357-364.

Gertler, M. (2003), "Tacit Knowledge and the Economic Geography of Context, or The Undefinable Tacitness of Being (There)", *Journal of Economic Geography*, Vol. 3, pp. 75-99.

Gertler, M. e Wolfe, D. (2004), "Local social management: Community actors, institutions and multilevel governance in regional foresight exercises", *Futures*, Vol. 36, pp. 45-65.

Gibson-Graham, J. (2002), "Beyond global vs. local: economic politics outside the binary frame", in A. Herod & M. Wright (Eds.) *Geographies of Power: Placing Scale*. Oxford, Blackwell.

Giuliani, E. (2007), "The selective nature of knowledge networks in clusters: evidence from the wine industry", *Journal of Economic Geography*, Vol. 7, pp. 139-168.

Glückler, J. (2007), "Economic geography and the evolution of networks", *Journal of Economic Geography*, Vol. 7, pp. 619-634.

Grabher, G. (2006), "Trading routes, bypasses, and risky intersections: mapping the travels of 'networks' between economic sociology and economic geography", *Progress in Human Geography*, Vol. 30, N° 2, pp. 163-189.

Graham, S. e Healey, P. (1999), "Relational Concepts of Space and Place: Issues for Planning Theory and Practice", *European Planning Studies*, Vol. 7, N° 5, pp. 623-646.

Granovetter, M. (1985), "Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness", *American Journal of Sociology*, Vol. 91, pp. 481-510.

Gulati, R. (1999), "Network Location and Learning: The Influence of Network Resources and Firm Capabilities on Alliance Formation", *Strategic Management Journal*, Vol. 20, N° 5, pp. 397-420.

Gulati, R., Nohria, N. e Zaheer, A. (2000), "Strategic Networks", *Strategic Management Journal*, Vol. 21, pp. 203-215.

Hadjikhani, A. e Thilenius, P. (2005), "The impact of horizontal and vertical connections on relationships' commitment and trust", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 20, N° 3, pp. 136-147.

Håkanson, L. (2005), "Epistemic Communities and Cluster Dynamics: On the Role of Knowledge in Industrial Districts", *Industry and Innovation*, Vol. 12, N° 4, pp. 433-463.

Håkansson, H. (1982), *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods*, Chichester, Wiley.

Håkansson, H. (1987), *Industrial Technological Development. A Network Approach*, London, Routledge.

Häkansson, H. (1993), "Networks as Mechanisms to Develop Resources", in P. Beije, J. Groenewegen & O. Nuys (Eds.) *Networking in Dutch Industries*. Apeldorn, Garant.

Häkansson, H. e Ford, D. (2002), "How Should Companies Interact in Business Networks?" *Journal of Business Research*, Vol. 55, N° 2, pp. 133-139.

Häkansson, H. e Johanson, J. (1992), "A Model of Industrial Networks", in B. Axelsson & G. Easton (Eds.) *Industrial Networks: A New View of Reality*. London, Routledge.

Häkansson, H. e Snehota, I. (1989), "No Business is an Island ", *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 5, N° 3, pp. 187-200.

Häkansson, H. e Snehota, I. (1995), *Developing Relationships in Business Networks*, London, Routledge.

Häkansson, H. e Snehota, I. (2000), "The IMP perspective, assets and liabilities of relationships", in J. Sheth (Ed.) *Handbook of relationship marketing*. Thousand Oaks, Sage.

Häkansson, H., Tunisini, A. e Waluszewski, A. (2006), "Place as a Resource in Business Networks", in A. Houltz, F. Hjalmar & E. Baraldi (Eds.) *Taking Place: The Spatial Contexts of Science, Technology and Business*. Sagamore Beach, Science History Publications/USA.

Häkansson, H., Virpi, H. e Pedersen, A.-C. (1999), "Learning in Networks", *Industrial Marketing Management*, Vol. 28, pp. 443-452.

Häkansson, H. e Waluszewski, A. (2002), *Managing Technological Development. IKEA, the environment and technology*, London, Routledge.

Halinen, A. e Törnroos, J.-A. (1998), "The Role of Embeddedness in the Evolution of Business Networks", *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 14, N° 3, pp. 187-205.

- Halinen, A. e Törnroos, J.-A. (2005), "Using case methods in the study of contemporary business networks", *Journal of Business Research*, Vol. 58, pp. 1285-1297.
- Harrison, D. e Hakansson, H. (2006), "Activation in resource networks: a comparative study of ports", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 21, N° 4, pp. 231-238.
- Hedaa, L. e Törnroos, J.-A. (2002), "Kaiology: an exposition towards a theory of timing", in B. Adam, I. Sabelis & R. Whipp (Eds.) *Making time*. New York, Oxford University Press.
- Henders, B. (1992), *Positions in Industrial Networks, Marketing Newsprint in the UK* PhD thesis, Uppsala University, Department of Business Studies, Uppsala, Sweden.
- Henneberg, S. e Mouzas, S. (2006), "Network Pictures: Concepts and Representations", *European Journal of Marketing*, Vol. 40, N° 3/4, pp. 408-429.
- Herriott, R. e Firestone, W. (1983), "Multisite Qualitative Policy Research: Optimizing Description and Generalizability", *Educational Research*, Vol. 12, pp. 14-19.
- Hertz, S. (1998), "Domino Effects in International Networks", *Journal of Business to Business Marketing*, Vol. 5, pp. 3-31.
- Holmen, E., Häkansson, H. e Pedersen, A.-C. (2003), "Framing as a Means to Manage a Supply Network ", *Journal of Customer Behaviour*, Vol. 2, N° 3, pp. 385-407.
- Holmen, E. e Pedersen, A.-C. (2003), "Strategizing Through Analyzing and Influencing the Network Horizon", *Industrial Marketing Management*, Vol. 32, pp. 409-418.
- Howit, R. (2003), "Scale", in J. Agnew, K. Mitchell & G. Toal (Eds.) *A companion to political geography*. Oxford, Blackwell.

Huberman, A. e Miles, M. (1994), "Data Management and Analysis Methods", in N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.) *Handbook of Qualitative Research*. London, Sage.

Hudson, R. (1999), "The Learning Economy, The Learning Firm and The Learning Region: A Sympathetic Critique of the Limits to Learning", *European Urban and Regional Studies*, Vol. 6, Nº 1, pp. 59-72.

Huemer, L. (2004), "Activating trust: the redefinition of roles and relationships in an international construction project", *International Marketing Review*, Vol. 21, Nº 2, pp. 187-201.

Huemer, L., Becerra, M. e Lunnan, R. (2004), "Organizational Identity and Network Identification: Relating Within and Beyond Imaginary Boundaries", *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 20, Nº 1-2, pp. 53-73.

Huselid, M. (1995), "The Impact of Human Resource Management on Turnover, Productivity and Corporate Financial Performance", *Academy of Management Journal*, Vol. 38, pp. 635-660.

INE (2007a), Anuário Estatístico da Região Centro. Lisboa, Instituto Nacional de Estatística

INE (2007b), Anuário Estatístico da Região Norte. Lisboa, Instituto Nacional de Estatística

INE (2007c), Estudo sobre o poder de compra concelhio 2005. Lisboa, Instituto Nacional de Estatística.

Jarillo, J. (1988), "On Strategic Networks", *Strategic Management Journal*, Vol. 9, Nº 1, pp. 31-41.

Johanson, J. e Mattsson, L.-G. (1985), "Marketing Investments and Market Investments in Industrial Networks", *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 2, pp. 185-195.

Johanson, J. e Mattsson, L. (1992), "Network Positions and Strategic Actions - An Analytical Framework", in B. Axelsson & G. Easton (Eds.) *Industrial Networks: A New View of Reality*. London, Routledge.

Johnston, B. e Araújo, L. (2002), "The Effects of Spatial Proximity on Inter-Organisational Relationships", *18th IMP Annual Conference*.

Johnston, W., Leach, M. e Liu, A. (1999), "Theory Testing Using Case Studies in Business-to-Business Research", *Industrial Marketing Management*, Vol. 28, pp. 201-213.

Johnston, W., Peters, L. e Gassenheimer, J. (2006), "Questions about network dynamics: Characteristics, structures, and interactions", *Journal of Business Research*, Vol. 59, pp. 945-954.

Jüttner, U. e Schlange, L. (1996), "A Network Approach to Strategy", *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 13, pp. 479-494.

Lane, C. (2008), "National Capitalisms, Global Production Networks: An Analysis of their Interaction in two Global Industries", *Socio-Economic Review* Vol.6, Nº 2, pp. 227-260.

Larsson, S. e Malmberg, A. (1999), "Innovations, Competitiveness and Local Embeddedness. A Study of Machinery Producers in Sweden", *Geografiska Annaler*, Vol. 81 B, pp. 1-18.

Lazerson, M. e Lorenzoni, G. (1999), "The Firms that Feed Industrial Districts: A Return to the Italian Source", *Industrial and Corporate Change*, Vol. 8, pp. 235-265.

- Lee, C.-K. e Saxenian, A. (2008), "Coevolution and coordination: a systemic analysis of the Taiwanese information technology industry", *Journal of Economic Geography*, Vol. 8, pp. 157-180.
- Lee, R. (2002), "'Nice maps, shame about the theory'? Thinking geographically about the economic", *Progress in Human Geography*, Vol. 26, Nº 3, pp. 333-355.
- Lindsay, V. (2005), "The development of international industry clusters: a complexity theory approach", *Journal of International Entrepreneurship*, Vol. 3, pp. 71-97.
- Loasby, B. (1998a), "The Concept of Capabilities", in N. Foss & B. Loasby (Eds.) *Economic Organization, Capabilities and Coordination: Essays in Honour of G.B.* London, Routledge.
- Loasby, B. (1998b), "The Organization of Capabilities", *Journal of Behaviour and Organization*, Vol. 35, pp. 139-160.
- Low, B. (1997), "Managing Business Relationships and Positions in Industrial Networks", *Industrial Marketing Management*, Vol. 26, Nº 2, pp. 189-202.
- Løwendahl, B. e Revang, Ø. (1998), "Challenges to Existing Strategy Theory in a Post Industrial Society ", *Strategic Management Journal*, Vol. 19, Nº 8, pp. 755-73.
- Lundberg, H. (2008), Geographical Proximity Effects and Regional Strategic Networks. Doctoral Thesis, Department of Business Studies, Uppsala University.
- Maanen, V., Soerensen, J. e Mitchell, T. (2007), "The interplay between theory and method", *Academy of Management Review*, Vol. 32, Nº 4, pp. 1145-1154.
- Magalhães, R., Fazenda, N., Alegria, E., Gomes, J. e Costa, V. (2008), Plano Desenvolvimento Turístico do Vale do Douro 2007-2013. Estrutura de Missão do Douro.

- Mahoney, J. e Goertz, G. (2006), "A tale of two cultures: contrasting quantitative and qualitative research", *Political Analysis*, Vol. 14, N° 3, pp. 227-249.
- Malecki, E. (2000), "Knowledge and regional competitiveness", *Erdkunde*, Vol. 54, pp. 334-351.
- Malmberg, A. (2003), "Beyond the cluster - local milieus and global connections", in J. Peck & H. Yeung (Eds.) *Remaking the Global Economy*. London, Sage.
- Martin, R. e Sunley, P. (2003), "Deconstructing clusters: chaotic concept or policy panacea?" *Journal of Economic Geography*, Vol. 3, pp. 5-35.
- Maskell, P. e Malmberg, A. (2007), "Myopia, Knowledge Development and Cluster Evolution", *Journal of Economic Geography*, Vol. 7, pp. 603-618.
- Mason, K. e Mouzas, S. (2007), "Framing Business Relationships: The Role of Business Models", *23rd IMP Annual Conference*.
- Massey, D. (1991), "A global sense of place", *Marxism Today*, Vol. June, pp. 24-29.
- Mattsson, L.-G. (1985), "An Application of a Network Approach to Marketing: Defending and Changing Market Positions", in N. a. A. Dholakia, J. (Ed.) *Changing the Course of Marketing: Alternative Paradigms for Widening Market Theory (Supplement 2)*. Greenwich, JAI Press.
- Mattsson, L.-G. (2003), "Reorganisation of Distribution in Globalisation of Markets: The Dynamic Context of Supply Chain Management ", *Supply Chain Management: An International Journal* Vol. 8, N° 5, pp. 416-426.
- Mattsson, L.-G. (2004), "Industrial Marketing the Network Perspective", in K. Backhaus & M. Voeth (Eds.) *Handbuch Industriegüter Marketing*. Gabler Verlag.

Miles, M. e Huberman, A. (1994), *Qualitative Data Analysis*, London, Sage Publications.

Mintzberg, H. (1979), "An Emerging Strategy of "Direct" Research", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 24, Nº 4, pp. 582-589.

Mol, A. e Law, J. (1994), "Regions, Networks and fluids: anaemia and social topology", *Social Studies of Science*, Vol. 24, pp. 641-671.

Morgan, R. e Hunt, S. (1994), "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing", *Journal of Marketing*, Vol. 58, pp. 20-38.

Mota, J. (2000), *Relacionamentos Industriais como Mecanismos de Coordenação de Competências: casos da indústria de moldes para plásticos*, Tese de Doutoramento, Faculdade de Economia da Universidade do Porto, Porto.

Mota, J. e Castro, L. (2004), "Industrial agglomerations as localised networks: the case of the Portuguese injection mould industry", *Environment and Planning A*, Vol. 36, pp. 263-278.

Mouzas, S. (2001), "Real mechanisms of strategic acting", *17th IMP Annual Conference*.

Mouzas, S., Henneberg, S. e Naudé, P. (2008), "Developing network insight", *Industrial Marketing Management*, Vol. 37, pp. 167-180.

Murdoch, J. (1997), "Towards a geography of heterogeneous associations", *Progress in Human Geography*, Vol. 21, Nº 3, pp. 321-337.

Murdoch, J. (1998), "The Spaces of Actor-Network Theory", *Geoforum*, Vol. 29, Nº 4, pp. 357-374.

- Murphy, J. (2003), "Social space and industrial development in East Africa: deconstructing the logics of industry networks in Mwanza, Tanzania", *Journal of Economic Geography*, Vol. 3, pp. 173-198.
- Murphy, J. (2006), "Building trust in economic space", *Progress in Human Geography*, Vol. 30, N° 4, pp. 427-450.
- Muscio, A. (2007), "The Impact of Absorptive Capacity on SMEs' Collaboration", *Economics of Innovation and New Technology*, Vol. 16, N° 8, pp. 653-668.
- Owen-Smith, J. e Powell, W. (2002), "Knowledge networks in the Boston Biotechnology community", *Science as an Institution and the Institutions of Science Conference*.
- Parkhe, A. (1993), "'Messy" Research, Methodological Predispositions and Theory Development in International Joint Ventures", *Academy of Management Review*, Vol. 18, N° 2, pp. 227-268.
- Passi, A. (2004), "Place and region: looking through the prism of scale", *Progress in Human Geography*, Vol. 28, N° 4, pp. 536-546.
- Patton, M. (1990), *Qualitative Evaluation and Research Methods*, Thousand Oaks, Sage.
- Patton, M. (2002), *Qualitative Research and Evaluation Methods*, London, Sage.
- Penrose, E. (1959), *The Theory of the Growth of the Firm*, Oxford, Basil Blackwell.
- Peteraf, M. (1993), "The cornerstones of competitive advantage: a Resource-based View", *Strategic Management Journal*, Vol. 14, pp. 179-191.

Pettigrew, A. (1997), "What is Processual Analysis?" *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 13, N° 4, pp. 337-348.

Porter, M. (1990), *The Competitive Advantage of Nations*, London, Macmillan.

Porter, M. (1998a), "Clusters And The New Economics Of Competition", *Harvard Business Review*, Vol. 76, N° 6, pp. 77-99.

Porter, M. (1998b), *On Competition*, Boston, Harvard Business School.

Porter, M. (2000), "Locations, clusters, and company strategy", in G. Clark, M. Feldman & M. Gertler (Eds.) *The Oxford Handbook of Economic Geography*. Oxford, Oxford University Press.

Powell, W. (1990), "Neither market nor hierarchy", *Research in Organizational Behavior*, Vol. 12, pp. 295-336.

Prekert, F. (2000), "Business Relationships as Activity Systems - A Conceptual Note", *16th IMP Annual Conference*.

Ragin, C. (2000), *Fuzzy-Set Social Science*, London, The University of Chicago Press.

Ragin, C. (2007), "Comparative Methods", in W. Outhwaite & S. Turner (Eds.) *The SAGE handbook of social science methodology*. London, Sage.

Richardson, B. (1972), "The Organisation of Industry", *The Economic Journal*, Vol. 82, September, pp. 883-896.

Rigby, D. (2000), "Geography and technological change", in E. Sheppard & T. Barnes (Eds.) *A Companion to Economic Geography*. Oxford, Blackwell.

Ritter, T. (2000), "A Framework for Analyzing Interconnectedness of Relationships", *Industrial Marketing Management*, Vol. 29, N° 4, pp. 317-326.

Ritter, T. e Ford, D. (2004), "Interactions between suppliers and customers in business markets", in H. Häkansson, D. Harrison & A. Waluszewski (Eds.) *Rethinking Marketing - Developing a New Understanding of Markets*. London, Wiley.

Ritter, T., Wilkinson, I. e Johnston, W. (2004), "Managing in Complex Business Networks", *Industrial Marketing Management*, Vol. 33, N° 3, pp. 175-183.

Rubin, H. e Rubin, I. (1995), *Qualitative Interviewing: The Art of Hearing Data*, Thousand Oaks, Sage.

Sassen, S. (2002), "Locating cities on global circuits", *Environment & Urbanization*, Vol. 14, N° 1, pp. 13-30.

Schoenberger, E. (1999), "The Firm in the Region and the Region in the Firm ", in T. Barnes & M. Gertler (Eds.) *The new industrial geography: Regions, regulation and institutions*. London, Routledge.

Scott, A. e Storper, M. (2003), "Regions, Globalization, Development", *Regional Studies*, Vol. 37, pp. 579-593.

Sheppard, E. (2005), "Positionality and globalization in economic geography ", in V. Giovanna (Ed.) *The Changing Economic Geography of Globalization: Reinventing Space*. Taylor & Francis

Silverman, D. (2005), *Doing Qualitative Research*, London, Sage.

Smedlund, A. (2006), "The roles of intermediaries in a regional knowledge system", *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 7, N° 2, pp. 204-220.

Snehota, I. (1990), *Notes on a Theory of Business Enterprise*, PhD Thesis, Uppsala University.

Snehota, I. (2004), "Perspectives and theories of market", in H. Hakansson, D. Harrison & A. Waluszewski (Eds.) *Rethinking Marketing: Developing a New Understanding of Markets*. Chichester, Wiley

Staber, U. (2001), "The Structure of Networks in Industrial Districts", *International Journal of Urban and Regional Research*, Vol. 25, pp. 537-552.

Stake, R. (1994), "Case studies", in N. Denzin & Y. Lincoln (Eds.) *Handbook of qualitative research*. London, Sage Publications.

Storper, M. (1997), "Regional Economies as Relational Assets", in R. Lee & J. Wills (Eds.) *Geographies of Economics*. London, New York, Sydney, Arnold.

Strauss, A. e Corbin, J. (1990), *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques*, London, Sage.

Strauss, A. e Corbin, J. (1994), "Grounded theory methodology: An overview", in N. Denzin & Y. Lincoln (Eds.) *Handbook of Qualitative Research*. London, Sage.

Strauss, A. e Corbin, J. (1998), *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory*, London, Sage.

Sturgeon, T. (2003), "What really goes on in Silicon Valley? Spatial clustering and dispersal in modular production networks", *Journal of Economic Geography*, Vol. 3, pp. 199-225.

Swaminathan, V. e Reddy, S. (2000), "Affinity Partnering: Conceptualization and Issues", in J. SHETH et al. (2000), pp. 381-406." in J. Sheth & A. Parvatiyar (Eds.) *Handbook of Relationship Marketing*. Thousand Oaks, Sage

Taylor, M. e Asheim, B. (2001), "The concept of the firm in economic geography", *Economic Geography*, Vol. 77, Nº 4, pp. 315-328.

Thorelli, H. (1986), "Networks: Between Markets and Hierarchies", *Strategic Management Journal*, Vol. 7, Nº 1, pp. 37-51.

THR (2006), Dez Produtos Estratégicos para o Desenvolvimento do Turismo em Portugal: Gastronomia e Vinhos. Lisboa, THR Acessores de Turismo Hotelaria e Recreação / Turismo de Portugal.

Torre, A. e Rallet, A. (2005), "Proximity and Localization", *Regional Studies*, Vol. 39, Nº 1, pp. 47-59.

Turnbull, P., Ford, D. e Cunningham, M. (1996), "Interaction, relationships and networks in business markets: an evolving perspective", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 11, Nº 3/4, pp. 44-62.

Vinding, A. (2004), "Human Resources: Absorptive Capacity and Innovative Performance", in J. Christensen & B. Lundvall (Eds.) *Product Innovation, Interactive Learning and Economic Performance*. Oxford, Elsevier.

Walter, A., Ritter, T. e Gemunden, H. (2001), "Value-creation in buyer-seller relationships: Theoretical considerations and empirical results from a supplier's perspective", *Industrial Marketing Management*, Vol. 30, Nº 4, pp. 365-377.

Waluszewski, A. (2004), "A competing or co-operating cluster or seven decades of combinatory resources? What's behind a prospering biotech valley?" *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 20, pp. 125-150.

Waluszewski, A., Ford, D., Häkansson, H., Snehota, I. e Gadde, L.-E. (2008), "Analysing Business Interaction", *24th IMP Annual Conference*.

Welch, C. e Wilkinson, I. (2002), "Idea Logics and Network Theory in Business Marketing", *Journal of Business to Business Marketing*, Vol. 9, N° 3, pp. 27-48.

Wilkinson, I. e Young, L. (2002), "On Cooperating: Firms, Relations and Networks", *Journal of Business Research*, Vol. 55, N° 2, pp. 123-132.

Wilkinson, I. e Young, L. (2007), "Extending the Mind and Body of the Firm Through global Partnerships", in J.-M. Aurifeille, S. Svizzero & A. Clement (Eds.) *Globalization and Partnerships: Features of Business Alliances and International Cooperation*. New York, Nova Publishers.

Wilson, D. e Jantrania, S. (1993), "Measuring Value in Relationship Development", *9th IMP Annual Conference*.

Wolfe, D. e Gertler, M. (2004), "Clusters from the inside and out: local dynamics and global linkages", *Urban Studies*, Vol. 41, N° 5/6, pp. 1071-1093.

Yeung, H. W.-C. (2005a), "The Firm as Social Networks: An Organisational Perspective", *Growth & Change*, Vol. 36, N° 3, pp. 307-328.

Yeung, H. (2005b), "Organizational space: a new frontier in international business strategy?" *Critical perspectives on international business*, Vol. 1, N° 4, pp. 219-240.

Yeung, H. (2005c), "Rethinking relational economic geography", *Transactions of the Institute of British Geographers*, Vol. 30, pp. 37-51.

Yin, R. (2003a), *Applications of Case Study Research 2nd Edition*, Thousand Oaks, Sage.

Yin, R. (2003b), *Case Study Research: Design and Methods 3rd Edition*, London, Sage.

Anexo 1 – Quadros Resumo das Entrevistas

AQUAPURA			
Entrevistado	Cargo	Entrevistas	Código do Entrevistado
Dr. ^a Sofia Brandão	Directora de Marketing	1 x 2h + visita ao empreendimento	AQ-SB
Cecília Veloso	Front Office Manager	1 x 1h	AQ-CV
Philippe Bossert	Chef de Cozinha	1 x 1h	AQ-PB
Eng. ^a Joana Van Zeller	Relações Públicas	1 x 1h 45m + visita ao empreendimento	AQ-JV
Rui Paula	Chef e proprietário do Restaurante DOC	1 x 2h	AQ-RP
Pedro Cardoso	Director da Aris Douro	1 x 1h	AQ-PC
Edgar Gouveia	Director do Restaurante Castas e Pratos	1 x 1h	AQ-EG
Teresa Serpa Pimentel	Quinta da Pacheca	1 x 2h30m + visita à quinta	AQ-TP
José Serpa Pimentel	Quinta da Pacheca	1 x 1h	AQ-JP
Dr. ^a Marta Sá Lemos	Directora Executiva da Adeturn	1 x 2h	AQ-ML
Eng. ^o Ricardo Magalhães	Chefe de Projecto da Estrutura de Missão do Douro	1 x 1h	AQ-RM
Dr. Nuno Fazenda	CCDR-N	1 x 2h	AQ-NF
		<i>Total de pessoas entrevistadas</i>	12
		<i>Total de entrevistas</i>	12
		<i>Total de horas de entrevista</i>	16h15m

IKEA-SWEDWOOD			
Entrevistado	Cargo	Entrevistas	Código do Entrevistado
Lennart Westrin	Presidente da Ikea-Swedwood Portugal	2 x 2h + visita à fabrica e envolvente	IS-LW
Peter Becker	Director Internacional da Ikea-Swedwood para o Sector de Negócio de Cozinhas	1 x 2h	IS-PB
Cátia Sousa	Formadora da Ikea-Swedwood	1 x 1h	IS-CS
Eng.º Carlos Dithmer	Consultor responsável por fornecedores	1 x 2h	IS-CD
Eng. Helder Moura	Administrador das Ventilações Moura	2 x 1h	IS-HM
José Matos	Administrador da Frama	1 x 1h30m + visita à fábrica	IS-JM
Dr. Rui Coutinho	Director Executivo da PFR Invest	1 x 2h30m	IS-RC
Dr. Paulo Dinis	Administrador Executivo da ProfiSousa	1 x 2h	IS-PD
Eng.º Francisco Salgado	Director da Sonae Indústria	1 x 1h	IS-FS
<i>Total de pessoas entrevistadas</i> 9 <i>Total de entrevistas</i> 11 <i>Total de horas de entrevista</i> 18h			

APA			
Entrevistado	Cargo	Entrevistas	Código do Entrevistado
Dr. Luis Marques	Administrador	1 x 2h	AP-LM
Dr. Ricardo Paulo	Key Account Manager	1 x 1h	AP-RP
Eng.º Jorge Rua	Direcção de Gestão de Espaços e Ambiente	1 x 1h	AP-JR
Dr.ª Marta Alves	Direcção de Estratégia	1 x 1h 45m	AP-MA
Dr. Gonçalo Vieira	Director Logística Portucel	1 x 1h	AP-GV
Luís Vasconcelos	Director Geral da Acembex	1 x 2h	AP-LV
José Veloso	Director de negócio aéreo e marítimo do centro da Graveleau	1 x 1h	AP-JV
António José Azevedo	Director da Trana Agentes de Navegação	1 x 1h30m	AP-AA
Eng.º Ribau Esteves	Presidente da Câmara Municipal de Ílhavo	1 x 1h30m	AP-RE
Cte. Adolfo Paião	Aveiport	1 x 1h	AP-AP
Dr.ª Elizabete Rita	Directora Geral da AIDA	respondeu às questões por escrito	AP-ER
	<i>Total de pessoas entrevistadas</i>	11	
	<i>Total de entrevistas</i>	11	
	<i>Total de horas de entrevista</i>	13h45m	

CABREIROÁ			
Entrevistado	Cargo	Entrevistas	Código do Entrevistado
Elisardo Martínez	Director de Fábrica	2 x 2h + visita à fabrica e envolvente	CA-EM
José Antonio Prieto	Responsável de Logística	1 x 1h	CA-JP
Tania Companioni	Brand Manager da Cabreiroá	1 x 2h	CA-TC
Eloy Delgado Garcia	Proprietário da Gráfica Monterrey	1 x 1h + visita à gráfica	CA-EG
Juan Jiménez Morán	Alcalde de Verín	1 x 1h	CA-JM
José Ángel Rodicio	Presidente da "Asociación de Empresários de Verín"	1 x 2h	CA-JR
Maria Lorenzo Limia	Técnica de Turismo do Concelho de Verín	1 x 1h30m	CA-ML
José Varela Losada	Director Comercial da Edisa	1 x 1h	CA-JL
Susana Boo Dieguez	Responsável da Antena Local de Verín	1 x 1h	CA-SD
Ana Isabel Castiñeiras	Responsável pelo Departamento de Desenvolvimento Local do Concelho de Verín	1 x 1h	CA-AC
		<i>Total de pessoas entrevistadas</i> 10	
		<i>Total de entrevistas</i> 11	
		<i>Total de horas de entrevista</i> 15h30m	

COREN			
Entrevistado	Cargo	Entrevistas	Código do Entrevistado
Jesús Méndez	Director de Nutrição Animal	1 x 2h + visita à fabrica e envolvente	CO-JM
José Manuel Fernandez	Responsável de Logística	1 x 1h	CO-JF
Benjamin Vasquez	Director de Marketing	1 x 2h	CO-BV
Sofia Godoy	Directora da Fundação Gomez Franqueira	1 x 2h	CO-SG
Ángel Garrido Quintas	Director Financeiro da AUKOR	1 x 1h	CO-AG
Isabel Alvarez	Directora da Etisa	1 x 1h30m	CO-IA
Avelino Escariz	Chefe de Projectos e Gestão de Recursos do Centro Tecnológico da Carne	1 x 1h30m	CO-AE
Elías Domíngues Prieto	Chefe de Serviço da Concelheria de Comércio, Turismo, Indústria e Termalismo do Concelho de Orense	1 x 1h	CO-EP
Prof. Juan Carlos Mejuto Fernández	Decano da Faculdade de Ciências da Universidade de Vigo	1 x 1h30m	CO-JM
Prof. Lorenzo Pastrana	Director do Centro Transferência de Conhecimento da Universidade de Vigo	1 x 1h	CO-LP
		<i>Total de pessoas entrevistadas</i> 10	
		<i>Total de entrevistas</i> 10	
		<i>Total de horas de entrevista</i> 14h30m	

CORTIZO			
Entrevistado	Cargo	Entrevistas	Código do Entrevistado
Daniel Lainz	Director de Marketing	1 x 2h	CT-DL
Nuria Peñamaría Seijas	Técnica de Marketing	1 x 1h	CT-NP
Eduardo Rodríguez Cando	Responsável de I+D+I	1 x 2h	CT-ER
Diego Palmou Alonso	Sub-director Comercial	1 x 1h 45m	CT-DA
Fernando Aguilar	Responsável do Departamento de Comércio Exterior da "Cámara de Santiago de Compostela"	1 x 1h	CT-FA
Concepción Varela Vázquez	Responsável do Departamento Económico da Confederação de Empresários da Corunha	1 x 1h	CT-CV
Camilo Forján	Presidente do Ayuntamiento de Padrón	1 x 1h	CT-CF
Maria Rodríguez Rey	Directora de Formação e Emprego do Concelho de Padrón	1 x 1h	CT-MR
Margarita Amate Angueira	Técnica do Concelho de Padrón da Rede de Técnicos de Emprego da Galiza	1 x 1h	CT-MA
Antonio Dopazo Rial	Instalador Oficial Aluminios Dopazo	1 x 1h	CT-AR
Ana Dominguez Laiño	Colégio Oficial de Arquitectos da Galiza	1 x 1h	CT-AD
		<i>Total de persoas entrevistadas</i>	11
		<i>Total de entrevistas</i>	11
		<i>Total de horas de entrevista</i>	13h45m

Anexo 2 – Guião de Entrevista com os Responsáveis das Empresas Focais

1 – Objectivo: Caracterização dos principais elementos condicionadores da actuação estratégica da empresa.

Teoria

- Quais são os principais valores orientadores da empresa?
- Como se procura posicionar no mercado?
- O que é que fizeram de mais relevante para sustentarem este posicionamento junto dos vossos clientes?
- Qual a importância que atribui à sua rede de relacionamentos para a sua actividade?
- Quais são os principais factores geradores de vantagens competitivas da vossa empresa?

Posição

- Qual a importância da sua empresa na rede onde exerce actuação?
- Qual é o papel que desempenha nas redes que integra? É maioritariamente incitadora de mudança e criadora de dinâmicas, ou mais adaptativa face às mudanças implementadas por outros?

- Conseguem tirar partido dos recursos e conhecimentos de outras empresas com as quais se relaciona? Como?
- Quem são os principais actores com os quais estabelece relacionamento?

Estratégia

- Quais os princípios basilares a que a actuação da vossa empresa deve obedecer?
- Como descreveria o tipo de relacionamento que tem com os actores com quem se relaciona? Privilegiam uma abordagem de longo prazo com ganhos recíprocos?
- Já estabeleceu algum relacionamento apenas devido à distância física? E já deixou de se relacionar/deu menos importância pelo facto de serem de determinada região?
- Já deixou de fazer escolhas de determinados parceiros devido às suas boas/más experiências com empresas da mesma região?

2 – Objectivo: Caracterização da região (sob o ponto de vista da empresa) e da rede de relacionamentos da empresa

Local

- Quais as potencialidades (recursos) que existem na região? Quais delas estão convenientemente exploradas? Quais as mais prementes a explorar e porque ainda não o foram?
- Como caracteriza o contexto empresarial desta região?

- E as competências das empresas aqui instaladas?
- Quais são os principais obstáculos ao dinamismo empresarial que encontra na região?
- Acha que a região está bastante ligada com o exterior? Quem são os principais responsáveis por essas ligações?
- A região tem capacidade para beneficiar dessas ligações? Se sim como? Se não, o que se deveria operar para que consiga beneficiar mais?
- E internamente acha que se desenvolvem bastantes interações entre as empresas locais?
- Pensa que a região consegue beneficiar satisfatoriamente da sua presença? Se sim como? Se não, o que se deveria operar para que consiga beneficiar mais?
- Acha possível reforçar mais as suas ligações a esta região? Se sim porquê ainda não aconteceu? Se não porquê?
- Como tem evoluído o vosso relacionamento com a região?

Externa

- Quais são os principais relacionamentos que acontecem fora da região?
- Porque é que não acontecem internamente?

Interacção entre Regiões

- Faz alguma exigência/adaptação às empresas locais em função das suas ligações com empresas localizadas no exterior? (e vice-versa)
- Até que ponto a aprendizagem (interacção) feita em outros territórios afecta a actuação da empresa?
- Já aconteceu que relações em outros territórios tivessem influência no território onde está localizada a empresa?
- Existe alguma relação forte estimulada pela vossa empresa entre empresas operantes neste e em outros territórios?

3 – Objectivo: Influência da rede de relacionamentos da empresa sobre o território

- Que tipo de influência mais significativa exerce sobre a região?
- Notou alterações na actuação de empresas locais em função do relacionamento que desenvolveram com o vosso grupo?
- O relacionamento com a vossa empresa fez estimular outras ligações locais?
- Tem casos de parceiros que devido à relação com o vosso grupo tenham subido na cadeia de valor e/ou ganho competências? Se não porque?
- E a empresa ganhou competências pelo relacionamento com actores locais?
- A empresa tem de fazer adaptações para trabalhar com os locais? Se sim porque decidiu fazê-lo?

- Existem alterações nas actividades das empresas locais ocorridas em função da relação com o seu grupo?

4 – Objectivo: Impacto da estrutura e dinâmica regional na empresa focal

- O que já ganhou por estar localizada nesta região? E o que já perdeu?
- Se a empresa mudasse a sede social / fosse deslocalizada desta região o que julga que de mais importante perderia?
- Seriam uma empresa diferente se estivesse localizada em outro território?
- Existiu algum acontecimento ocorrido na região que tivesse impacto na actuação estratégica da empresa?
- Até que ponto esta região condicionou a rede de relacionamentos da vossa empresa?

Anexo 3 – Guião de Entrevista com os Responsáveis das Entidades Territoriais

1 – Objectivo: Caracterização da região

- Quais as potencialidades (recursos) que existem na região? Quais delas estão convenientemente exploradas? Quais as mais prementes a explorar e porque ainda não o foram?
- Como caracteriza o contexto empresarial desta região?
- E as competências das empresas aqui instaladas?
- Quais são os principais obstáculos ao dinamismo empresarial que encontra na região?
- Acha que a região está bastante ligada com o exterior? Quem são os principais responsáveis por essas ligações?
- A região tem capacidade para beneficiar dessas ligações? Se sim como? Se não, o que se deveria operar para que consiga beneficiar mais?
- Acha que se desenvolvem internamente bastantes interações entre as empresas locais?
- Quais os últimos acontecimentos ocorridos na região que maior dinamismo lhe geraram?

2 – Objectivo: Apuramento da importância atribuída à empresa focal para a estrutura e dinâmica da região.

- Qual o papel da empresa focal para o contexto económico da região?
- Utilizam a existência/localização da empresa focal como argumento para a captação de outras empresas?
- O que é que mudou na região com a chegada/desenvolvimento da empresa focal?
- Surgiu alguma actividade ou competência local em função da presença da empresa focal nesta região?
- Na sua opinião a presença da empresa focal consegue influenciar o tecido económico? Se sim como?
- Existiu algum investimento local para o qual a presença da empresa focal tenha contribuído?

3 – Objectivo: Apurar da postura da organização territorial perante a existência da empresa focal?

- Como descreveria o relacionamento da sua organização com a empresa focal?
- Está a par dos objectivos estratégicos da empresa focal?
- Que acções já desenvolveu para aumentar a integração local da empresa?
- O que pensa ter sido mais relevante para a instalação da empresa neste território?
- De que forma tenta fazer com que a empresa se envolva mais com o território?

Anexo 4 – Guião de Entrevista com outros Actores Locais

1 – Objectivo: Caracterização da região

- Quais as potencialidades (recursos) que existem na região? Quais delas estão convenientemente exploradas? Quais as mais prementes a explorar e porque ainda não o foram?
- Como caracteriza o contexto empresarial desta região?
- E as competências das empresas aqui instaladas?
- Quais são os principais obstáculos ao dinamismo empresarial que encontra na região?
- Acha que a região está bastante ligada com o exterior? Quem são os principais responsáveis por essas ligações?
- A região tem capacidade para beneficiar dessas ligações? Se sim como? Se não, o que se deveria operar para que consiga beneficiar mais?
- E internamente acha que se desenvolvem bastantes interacções entre as empresas locais?
- Quais os últimos acontecimentos ocorridos na região que maior dinamismo lhe geraram?

2 – Objectivo: apurar a importância e os efeitos da empresa focal nas características e valor do relacionamento em causa?

- Qual a importância do relacionamento que mantém com a empresa focal? O que é que já ganhou com esse relacionamento?
- Quais as características da sua organização que considera terem sido mais fundamentais para permitirem o relacionamento com a empresa focal?
- Esse relacionamento esteve já na origem de novas ligações da sua organização?
- Foi motivada a fazer algo diferente na sua actividade em função desse relacionamento?
- Qual a principal diferença que aponta ao relacionamento com a empresa focal relativamente a outros relacionamentos que mantém com outras empresas?