

## **Uma Abordagem Relacional ao Desenvolvimento dos Territórios**

Ricardo Correia, Instituto Politécnico de Bragança, Apartado nº128, 5370-326  
Mirandela

Carlos Brito, Faculdade de Economia da Universidade do Porto, Rua Roberto  
Frias, 4200-464 Porto

ricardocorreia@ipb.pt, telef: 00351 278 201 340, fax: 00351 278 265 733  
[cbrito@fep.up.pt](mailto:cbrito@fep.up.pt), telef:00351 225 571 100, fax:00351 225 505 050

### **Resumo**

O sucesso de uma região não surge instantaneamente mas resulta de várias décadas de interações entre diferentes empresas e organizações localizadas em diversas regiões. Nenhuma região é uma ilha. As regiões contêm realidades que dependem de relacionamentos estabelecidos entre actores localizados em diversos espaços geográficos. Desta forma a dinâmica territorial passa em grande medida pela da rede de relacionamentos das empresas que operam no território. Adoptando-se uma abordagem relacional analisa-se neste artigo o caso da instalação da Swedwood em Paços de Ferreira que coloca em evidência a importância das redes de relações para o desenvolvimento territorial.

## 1 - Introdução

As abordagens tradicionais da geografia atribuem às regiões um carácter demasiadamente circunscrito, fazendo depender o seu desenvolvimento da dotação de infra-estruturas e da co-localização de empresas. A noção de cluster é o paradigma desta caracterização: como se de uma receita se tratasse, são enumerados factores que se replicados conduzirão as regiões ao desenvolvimento territorial. Esta visão valoriza em demasia a componente material dos territórios e direcciona a actuação dos gestores territoriais para o interior da região, não sendo conforme à actuação de um dos principais actores territoriais: as empresas.

As empresas actuam em espaços relacionais que não estão confinados à região física onde estão instaladas (como fica bem evidente na actual crise financeira). Paul Krugman, prémio Nobel da economia 2008, reforça esta ideia referindo que os fluxos de conhecimento empresariais são difíceis de medir e espacialmente sem fronteiras.

A distância física é apenas um dos diversos factores condicionantes das interacções e relacionamentos das empresas. Para além dela também a proximidade social, tecnológica, cultural e organizacional afecta o padrão relacional das organizações. Assim, o desenvolvimento territorial está dependente de uma multiplicidade de factores e de actuações de diversas empresas localizadas em diferentes espaços geográficos. Deste modo a simples co-localização de empresas e a dotação de infra-estruturas não são por si só suficientes para garantirem desenvolvimento territorial. A componente relacional, entendida como o conjunto de interacções e relacionamentos estabelecida pelas organizações presentes num território, é 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 uma receita mas resulta de várias décadas de

relacionamentos entre diferentes empresas e organizações localizadas em diversas regiões.

Fazendo-se uso de conceitos surgidos da corrente relacional da geografia (cf Storper, 1997; Dicken e Malmberg, 2001; Bathelt e Glückler, 2003; Boggs e Rantisi, 2003) e da abordagem de interacção e redes (cf Johanson e Mattsson, 1992; Håkansson e Snehota, 1995; Turnbull, et al., 1996; Ford, 1998;) apresentam-se nesta comunicação as regiões como elementos relacionais, o que implica várias mudanças na sua política de gestão.

Este artigo estrutura-se da seguinte forma: no capítulo 2 detalham-se as principais contribuições da abordagem relacional da geografia para a compreensão das dinâmicas territoriais. Posteriormente evidencia-se o papel da interacção empresarial como forma de aclarar as micro-dinâmicas que se desenvolvem localmente. No capítulo 4 é colocado em destaque o papel que as organizações empresariais assumem no desenvolvimento territorial. Após este enquadramento teórico, apresenta-se no capítulo 5 o caso da instalação da empresa Swedwood em Paços de Ferreira, terminando o artigo com uma conclusão onde se expõem os principais ensinamentos deste caso à luz do enquadramento teórico que tutelou a investigação.

## **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, de tal forma que actualmente se proclama a chamada “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, 2005b; 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.

Ao invés, a abordagem relacional baseia-se nas interacções ocorridas a um nível micro que resultam em processos territoriais diversos. Permite “conceptualizar a actuação económica numa perspectiva espacial, (...) analisar as consequências das interdependências globais e a sua relação com processos de concentração e especialização local” (Bathelt, 2006, p. 224). Preocupa-se sobretudo em averiguar como as relações sócio espaciais estão ligadas com processos mais amplos de mudança em diversas escalas geográficas (Yeung, 2005b).

De facto, 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” (Bathelt, 2006, p. 231).

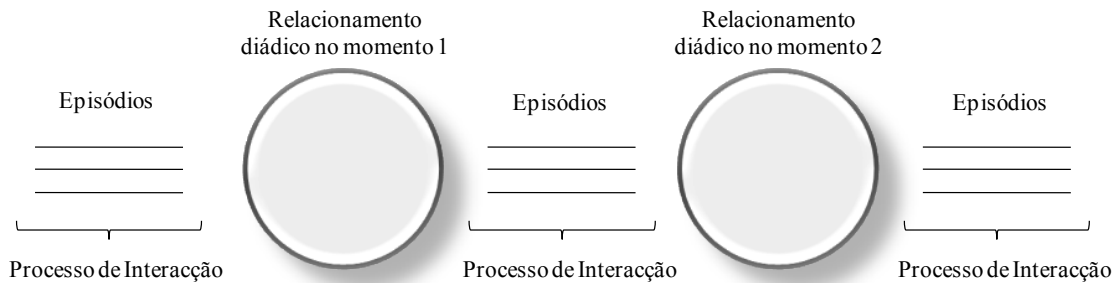
### **3 - A Interacção Empresarial**

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).

A interacção é uma das principais formas utilizadas pelos actores empresariais para gerar novo conhecimento (Johnston, et al., 2006) através da possibilidade em aceder a outras relações e com elas novas organizações e recursos (Walter, et al., 2001; Ritter, et al., 2004). De facto, “uma maneira importante de aprender é através dos outros” (Häkansson, et al., 1999, p. 443).

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 1). Os relacionamentos envolvem frequentemente múltiplas interacções o que reforça a componente social (Granovetter, 1985) e leva a que 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).

Figura 1 – Episódios, Interação e Relacionamentos



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

Numa relação diádica existem 3 grupos de factores que podem influenciar a 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”. “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).

Na sua interacção as organizações não tomam o meio envolvente de uma maneira dada e inalterável mas interagem com ele de forma particular (Häkansson e Snehota, 1989). Nessa interacção influenciam e são influenciadas por esse meio, contribuindo para o seu contexto sem no entanto, e não obstante a sua maior ou menor influência, se poderem considerar soberanas dele. As empresas, longe de actuarem de forma atomística têm uma identidade (Huemer, et al., 2004). Estão inseridas num ambiente social e económico particular e específico, fazendo com que o surgimento das conexões exija um investimento relacional dinâmico cuja rentabilidade resultará da tomada de partido das relações daí advindas. Assim a capacidade de uma empresa desenvolver e gerir os seus relacionamentos com outras entidades, assume uma importância extrema devendo ser tomada como uma vantagem

competitiva (Løwendahl e Revang, 1998; Ritter, et al., 2004).

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

Quando em interacção as empresas 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 de como estão inseridas no espaço organizacional das empresas.

#### **4 - As Empresas e os Territórios**

As empresas gerem os territórios de forma complementar vendo neles um conjunto de recursos e competências procurando nessa perspectiva o pacote territorial (entendido como um conjunto de ofertas, facilidades de actuação, absorção de informação) mais conveniente e fazendo arbitragem entre regiões.

A componente relacional é uma parte fundamental dentro de um pacote territorial. Malecki (2000, p. 341) refere que “alguns locais são capazes de criar, atrair, e reter actividade económica (...) porque é possível nesses locais fazer conexões com outros locais” sendo por isso relevante para a sua atractividade a existência de actores capazes de fazer conexões entre/com redes distantes (Burt, 1992). É a dotação relacional dos territórios que ajuda a determinar onde e como as multinacionais se instalam (Storper, 1997).

Nesta perspectiva as regiões terão vantagens relacionais ou activos relacionais que poderão ser adequadas às necessidades das empresas. Uma região pode ser fonte de vários benefícios para uma empresa sendo que algumas regiões podem ser especialistas a criar algum tipo particular de vantagem (Coe, et al., 2004).

A inserção relacional de uma empresa num território é dinâmica no tempo. Genericamente na fase da decisão de instalação, uma empresa terá poucos requisitos locais podendo mais eficazmente exercer arbitragem (Storper e Walker, 1989). Contudo depois de se instalar e com o amadurecimento da relação a empresa desenvolve um conjunto de relações e interacções nesse espaço, que apesar de não serem suficientes para garantir a sua continuidade, actuará nesse sentido.

Porém, 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).

As empresas locais têm de desenvolver a capacidade de assimilar a informação que lhe chega das suas ligações ao exterior e aplicá-la eficazmente de forma a criar valor. Esta capacidade é designada por Cohen e Levinthal (1990) como “capacidade de absorção”. Para reconhecer a importância da informação e beneficiar dela é necessária a existência de uma base de conhecimento prévio. Sem este conhecimento o valor da informação poderá passar despercebido aos actores territoriais.

As regiões deverão assim facilitar, apoiar e dinamizar uma dinâmica local (Bathelt, et al., 2004) que as torne apelativas por originarem vantagens às organizações. Esta dinâmica será restritiva se passar apenas por redes de conhecimento podendo também ser outro tipo de redes de influência ou mesmo versar sobre recursos particulares. Ao mesmo tempo esta dinâmica deverá ser

alimentada através de ligações com o exterior, designadas por Owen-Smith e Powell (2002) por *pipelines* sendo que esta expressão tem subjacente a chegada de conhecimento provindo do exterior através de uma relação mais demorada. O conhecimento chegado do exterior deverá reforçar e sair reforçado pelo conhecimento interno.

Nesta perspectiva será vital conseguir atrair empresas que possam trazer recursos de ligação, sendo para tal necessário as regiões compreenderem a trajectória das empresas numa perspectiva de complementaridade. De facto, se a relação da empresa for excessivamente focalizada em recursos tangíveis a posição e valor do território não aumentará, pelo contrário diminuirá à medida que os recursos tangíveis vão ser consumidos. É necessário que as empresas instaladas desenvolvam a sua importância local, adicionem valor significativo nas redes a que pertencem beneficiando para isso da dotação relacional 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.

A política territorial deverá assim orientar para o estabelecimento de uma posição privilegiada em redes globais. Contudo, alguns territórios gerem ainda a sua relação com as empresas de uma forma particularizada como se só existisse esse território para a empresa ou ela o avaliasse independentemente na economia global. Será necessário as regiões entrarem mais profundamente “na vida das empresas” (Schoenberger, 1999, p. 222), apercebendo-se das suas necessidades e agindo de forma a solucioná-las beneficiando com esse auxílio. As políticas e organismos de decisão deverão relativizar a escala territorial pois não existe “um território geográfico discreto sobre o qual os actores locais possam ter controlo efectivo” (Amin, 2004, p. 36). Todas as instituições existem num ambiente híbrido, o modo de gestão deverá portanto ser sustentado em maior negociação e complementaridade entre diversas escalas.

Seguidamente analisa-se o caso da implantação da Swedwood em Paços de Ferreira. Este caso reflecte uma actuação relacional do Município Pacense desde a captação até ao desenvolvimento do investimento.

## **5 - O Caso Swedwood Paços de Ferreira**

### **5.1 - O Grupo Swedwood**

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 210 lojas e gerando receitas anuais em 2008 na ordem dos 17.000.000.000€. 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 15.000 colaboradores o que significa uma produção anual de mais de 80.000.000 de peças de mobiliário gerando receitas no valor de 1.200.000.000 €.

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.

## **5.2 - Swedwood Paços de Ferreira**

A unidade da Swedwood de Paços de Ferreira representa o maior investimento feito pelo grupo desde a sua origem em 1991. Foram investidos nesta unidade produtiva inaugurada em 30 de Maio de 2008 (apenas um ano após o início das obras), 135.000.000 € 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 Purpose Storage). Tem uma área de implantação de 350.000 m<sup>2</sup> e contava no início de 2009 com setecentos e sessenta colaboradores.

A Swedwood de Paços de Ferreira vai gerar um volume de negócio de 300.000.000 € ano sendo que 95% desse volume será encaminhado para exportação. Tendo em consideração que Portugal exporta aproximadamente 700.000.000€ de euros de mobiliário as exportações da Swedwood acrescentam quase 50% ao valor das exportações de mobiliário portuguesas. Estes valores colocam a Swedwood como o principal actor no sector do mobiliário a operar em Portugal.

### 5.2.1 - O Processo de Selecção de Paços de Ferreira

Paços de Ferreira é um concelho com aproximadamente 56.000 habitantes numa área de 72km<sup>2</sup> sendo conhecido como a Capital do Móvel. De facto a actividade económica predominante no concelho é a indústria e o comércio de mobiliário. Das cerca de 3.000 empresas cadastradas no concelho, 75% 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.

Paços de Ferreira 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 localizado 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 Industria 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.”*

### 5.2.2 - A Relevância da Componente Relacional na Escolha

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. A actuação e o interesse revelados pelo governo português foram também 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 director internacional da Swedwood para o sector de negócios de cozinhas:

*“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”*

O papel da autarquia foi também 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.”*

A própria autarquia (na figura de Rui Coutinho, chefe de Gabinete do Presidente da Câmara 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) reconhece esta atitude de envolvimento, confiança e proximidade como fundamental para conseguir o investimento:

*“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 IDE 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.”*

A Swedwood é descrita como tendo uma cultura de empresa muito própria, uma filosofia e forma de estar baseada na simplicidade e confiança. “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” refere Rui Coutinho. Estes valores foram também valorizados e considerados requisitos chave para a selecção dos colaboradores da empresa, conforme atesta Paulo Dinis Administrador da Profisousa 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.”*

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 24 horas a todas as solicitações da empresa. Esse

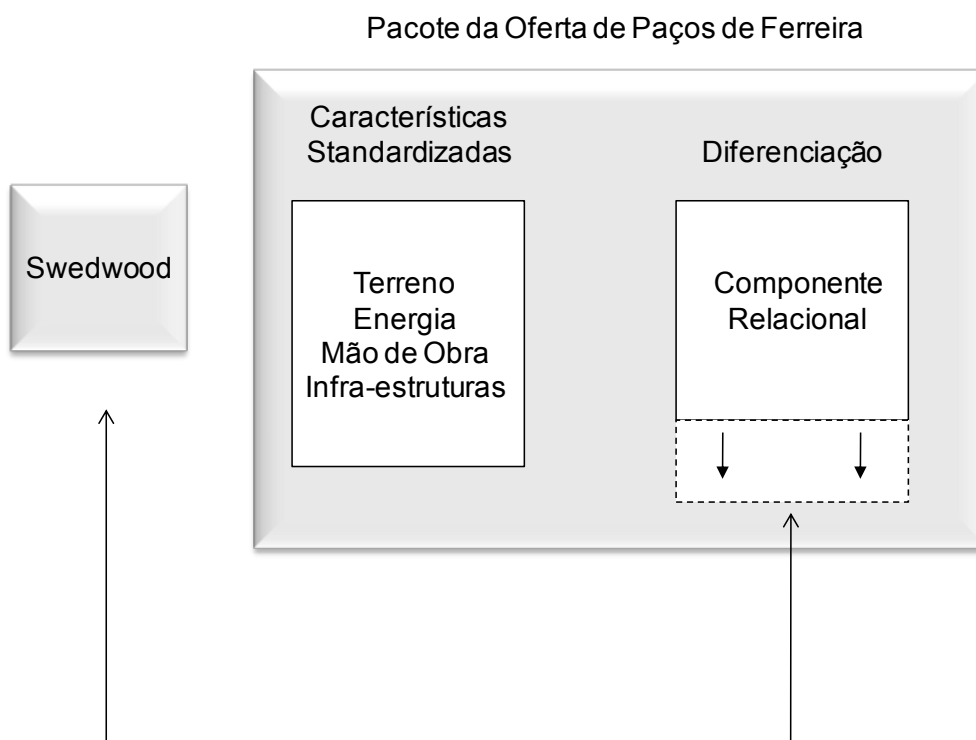
compromisso foi testado em pleno auge negocial pela empresa como relata Rui Coutinho:

*“Em pleno Agosto o Lennart sabia que nós estávamos de férias e enviou um email com duas questões muito estranhas, foi claramente um teste para ver se nós mesmo em férias respondíamos em 24 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.”*

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 (Figura 2).

A componente relacional da oferta depende do conhecimento recíproco, da confiança gerada, do comprometimento entre as partes. Esta componente reforça o pacote da oferta, gera diferenciação e cria vantagens comparativas na negociação com o potencial investidor. Por outro lado a componente relacional permite fazer com que após a localização a empresa instalada se relacione mais localmente, o que não acontece com as infra-estruturas.

Figura 2 – Diferenciação pela Componente Relacional



Fonte: Elaboração própria a partir das informações recolhidas

Esta componente relacional do pacote poderá ser expandida à medida que se verifica interação e ajuste aos valores e expectativas da empresa investidora. O processo de desenvolvimento desta componente é descrito por Rui Coutinho:

*“No dia em que assinamos 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 3 horas. Eu diria que todas as semanas eu converso pelo menos 3 vezes com o Lennart nem que seja para dizer: então está tudo bem. Há toda uma componente relacional que é fundamental.”*

O desenvolvimento da componente relacional fará com que o pacote oferecido à empresa seja cada vez mais diferenciado (Figura 2). Deste modo é imprescindível que a interação e desenvolvimento relacional não cessem com a localização da empresa mas que continuem após a instalação pois isso gerará efeitos positivos para as duas partes. Esta preocupação é bem visível no cuidado com o *after-care* que a Câmara Municipal de Paços de Ferreira tem:

*“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.”*

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.

### **5.2.3 - O Relacionamento Com as Empresas Locais**

Apesar de ser um dos grandes *players* mundiais na produção de mobiliário, trabalhando com os fornecedores mundiais 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 Diehtmer um consultor a full-time, com a função de a auxiliar na prospecção de parceiros locais:

*“O Carlos Diehtmer 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 Diehtmer foi a nossa lança em África”. Rui Coutinho*

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.

De facto, 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 este 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.”*

Parte desta construção de confiança acontece durante um período probatório definido pelo Eng.º Helder Moura (administrador das Ventilações Moura empresa local, fornecedora de soluções ambientais à Swedwood) nos seguintes termos:

*“Eles à partida vendo que a pessoa está empenhada, está dentro do assunto e lhe 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.”*

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.” Eng.º Helder Moura*

Uma parte significativa das empresas da região falhou na conquista da confiança do grupo Swedwood. Grande parte das falhas das empresas locais aconteceu não pela parte tecnológica mas pela parte processual, pela parte relacional, pela incapacidade de não conseguirem avançar na relação e criarem confiança e compromisso com a empresa conforme se retira do exposto por Rui Coutinho:

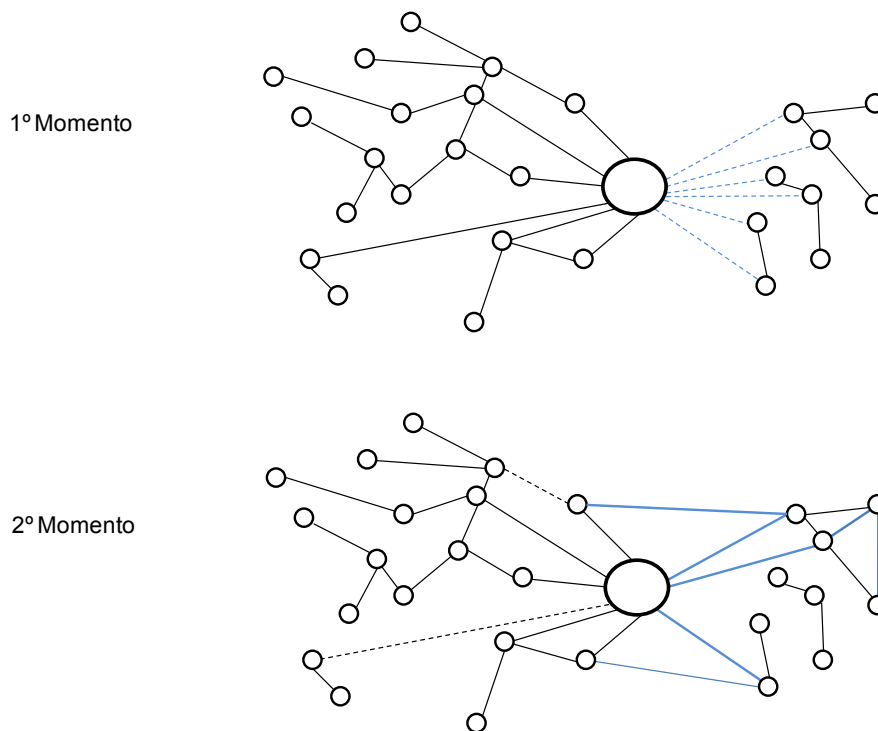
*“As nossas empresas não estavam habituadas a ter que dar respostas rápidas, garantir fornecimentos. Houve muitas empresas do concelho que perderam oportunidades junto da Swedwood porque não tinham essa filosofia e essa cultura. Temos de dar um orçamento, para a semana, algures, tanto que na Swedwood 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”*

Assim parte das ligações potenciais disponibilizadas a fornecedores do concelho não se tornaram efectivas. Contudo algumas empresas locais que conseguiram ultrapassar o período probatório e relacionar-se com a Swedwood beneficiaram da rede que lhe estava associada (Figura 3). Uma vez ganha a confiança do grupo este estimulava relacionamentos entre as empresas pertencentes à sua rede localizada em diversos territórios (Figura 3) mas com

uma característica comum: fornecerem as melhores soluções na sua área. 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 consegue-os por a falar e a otimizar as suas soluções.”*  
*Carlos Diehtmer*

Figura 3 – Ligações Potenciais e Efectivas Estimuladas pela Swedwood



Fonte: Elaboração própria através da sistematização dos dados recolhidos

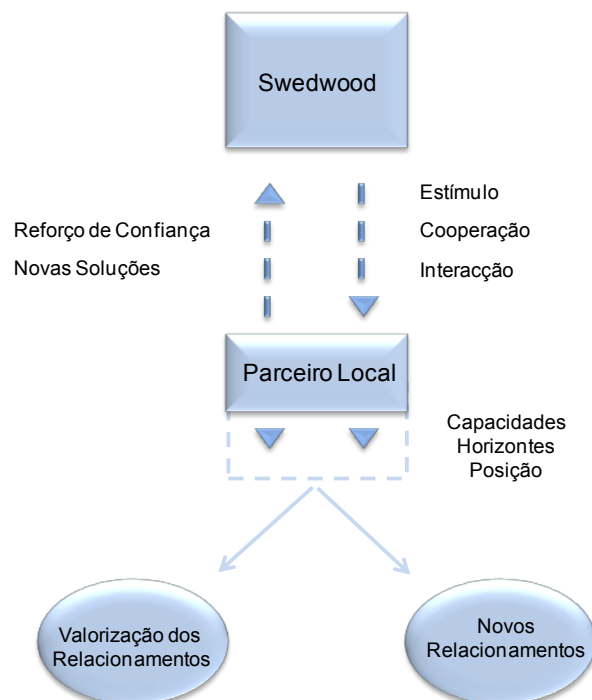
As empresas que se conseguiram relacionar, não eram necessariamente grandes. Ser pequeno não foi impedimento, o essencial era a existência de capital relacional, a abertura ao exterior, o horizonte alargado e a capacidade de absorção e evolução.

Este relacionamento com empresas locais fez também com que fossem enfraquecidas relações da Swedwood em outras regiões tornando-se algumas empresas locais fornecedoras da Swedwood em outras unidades industriais. Também as relações entre empresas locais são estimuladas já que a Swedwood incentiva a troca de ideias e a interacção entre várias empresas locais que se tornaram seus fornecedores (Figura 3). 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.”*

As empresas locais que estabeleceram relacionamentos efectivos com a Swedwood beneficiaram de vários factores decorrentes deste relacionamento, contribuindo com isso para a dinâmica regional (Figura 4).

Figura 4 – Ganhos no Relacionamento com a Swedwood



Fonte: Elaboração própria através da sistematização dos dados recolhidos

A empresa sueca sendo caracterizada por elevados standards de eficiência solicitou soluções mais exigentes do que era frequente no portfólio de clientes destas empresas. Desta forma foram continuamente estimuladas para o desenvolvimento de novas soluções. Perante esses estímulos conseguiram desenvolver as suas capacidades, aumentar os seus conhecimentos e desenvolver novos produtos. Este aumento de capacidades, e melhoria da posição na rede, pelo facto de poderem contar com a Swedwood entre os seus clientes, permitiu a estas empresas desenvolver novas relações e adicionar valor às já existentes.

## **6 - Conclusão**

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.

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 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.

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 brilhasse apenas mais um ponto na região que ofuscasse os demais mas sim uma rede que cujo brilho ilumina a região como um todo tornando-a mais visível e apelativa.

Este facto aconteceu porque o município pacense teve uma actuação predominantemente relacional que numa primeira fase permitiu diferenciar-se e captar o investimento e posteriormente desenvolver uma actuação no sentido de relacionar o maior número de actores institucionais e empresariais do concelho com a Swedwood. Com este envolvimento procurou “amarrar” a empresa ao concelho fazendo com que se identificasse com ele e com as suas necessidades e graças às interacções estabelecidas potenciase as capacidades dos actores com os quais se relacionava.

As pequenas regiões têm de ter noção de onde lhes advêm as suas competências centrais, que podem fazer com as empresas se localizem e desenvolvam aí a sua actividade envolvendo-se localmente. Só fazendo apelo a essas competências do território e investindo no seu desenvolvimento é que as regiões poderão manter ou atrair empresas de relevo. Caso contrário serão inevitavelmente atraídas para outras regiões onde lhes seja gerado mais valor. Estas competências resultam em grande parte dos casos de factores de atracção externos à região que deverão ser tidos em linha de conta pela gestão

territorial local.

Também a componente física baseada em infra-estruturas não é suficiente para garantir a atractividade de uma região e lhe gerar dinâmica. Esta é uma componente que pode ser facilmente superada por outros municípios, não conferindo protecção nem permitindo criar dinâmicas internas que façam com que a região ganhe mais visibilidade.

Assim é necessário, conhecer os factores externos que se podem ligar com os recursos e fontes de valor internas para que posteriormente, conhecendo-se o investidor e a sua rede de relacionamentos, seja possível desenvolver uma oferta territorial vantajosa que crie ligações com potencial de dinâmica às empresas locais.

Deste modo uma região deverá ser avaliada pela sua configuração de relacionamentos, pelas interacções que promove, podendo-se verificar o caso em que uma região possua recursos físicos em grande número, mas que devido à falta de interacção e coordenação, não serem potenciadores suficientes de valor.

## Referências Bibliográficas

Amin, A. (1998) "Globalisation and Regional Development: A Relational Perspective", **Competition & Change**, Vol 3 No, pp. 145-165.

Amin, A. (2004) "Regions Unbound: Towards a New Politics of Place", **Geografiska Annaler**, Vol 86 No 1, pp. 33-44.

Amin, A. and Cohendet, P. (2004) **Architectures of knowledge: firms, capabilities, and communities**, Oxford, Oxford University Press.

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 No 2, pp. 223-236.

Bathelt, H. and Glückler, J. (2003) "Toward a relational economic geography", **Journal of Economic Geography**, Vol 3 No, pp. 117-144.

Bathelt, H., Malmberg, A. and 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.

Boggs, J. and Rantisi, N. (2003) "The 'relational turn' in economic geography", **Journal of Economic Geography**, Vol 3 No, pp. 109-116.

Burt, R. (1992) **Structural Holes**, Cambridge, MA., Harvard University Press.

Coe, N., Hess, M., Yeung, H. W.-c., Dicken, P. and Henderson, J. (2004) "'Globalizing' regional development: a global production networks perspective", **Transactions of the Institute of British Geographers**, Vol 29 No, pp. 468-484.

Cohen, W. and Levinthal, D. (1990) "Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation", **Administrative Science Quarterly**, Vol 35 No, pp. 128-152.

Dicken, P., Kelly, P. F., Olds, K. and 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. and Malmberg, A. (2001) "Firms in Territories: A Relational Perspective", **Economic Geography**, Vol 77 No 4, pp. 345-363.

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 No, pp. 145-171.

Giuliani, E. (2007) "The selective nature of knowledge networks in clusters: evidence from the wine industry", **Journal of Economic Geography**, Vol 7 No, pp. 139-168.

Granovetter, M. (1985) "Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness", **American Journal of Sociology**, Vol 91 No, pp. 481-510.

Håkansson, H. (1982) **International Marketing and Purchasing of Industrial Goods**, Chichester, Wiley.

Håkansson, H. and Snehota, I. (1989) "No Business is an Island ", **Scandinavian Journal of Management**, Vol 5 No 3, pp. 187-200.

Håkansson, H., Virpi, H. and Pedersen, A.-C. (1999) "Learning in Networks", **Industrial Marketing Management**, Vol 28 No, pp. 443-452.

Huemer, L., Becerra, M. and 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.

Johnston, W., Peters, L. and Gassenheimer, J. (2006) "Questions about network dynamics: Characteristics, structures, and interactions", **Journal of Business Research**, Vol 59 No, pp. 945-954.

Løwendahl, B. and Revang, Ø. (1998) "Challenges to Existing Strategy Theory in a Post Industrial Society ", **Strategic Management Journal**, Vol 19 No 8, pp. 755-73.

Malecki, E. (2000) "Knowledge and regional competitiveness", **Erdkunde**, Vol 54 No, pp. 334-351.

Martin, R. and Sunley, P. (2003) "Deconstructing clusters: chaotic concept or policy panacea?" **Journal of Economic Geography**, Vol 3 No, pp. 5-35.

Owen-Smith, J. and Powell, W. (2002) "Knowledge networks in the Boston Biotechnology community", **Science as an Institution and the Institutions of Science**.

Ritter, T. and Ford, D. (2004) "Interactions between suppliers and customers in business markets", in H. Håkansson, D. Harrison & A. Waluszewski (Eds.) **Rethinking Marketing - Developing a New Understanding of Markets**. London, Wiley.

Ritter, T., Wilkinson, I. and Johnston, W. (2004) "Managing in Complex Business Networks", **Industrial Marketing Management**, Vol 33 No 3, pp. 175-183.

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.

Storper, M. (1997) "Regional Economies as Relational Assets", in R. Lee & J. Wills (Eds.) **Geographies of Economics**. London, New York, Sydney, Arnold.

Storper, M. and Walker, R. (1989) **The Capitalist Imperative. Territory, Technology, and Industrial Growth**, New York, Oxford, Basil Blackwell.

Taylor, M. and Asheim, B. (2001) "The concept of the firm in economic geography", **Economic Geography**, Vol 77 No 4, pp. 315-328.

Walter, A., Ritter, T. and 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.

Yeung, H. W.-C. (2005a) "The Firm as Social Networks: An Organisational Perspective", **Growth & Change**, Vol 36 No 3, pp. 307-328.

Yeung, H. W.-c. (2005b) "Rethinking relational economic geography", **Transactions of the Institute of British Geographers**, Vol 30 No, pp. 37-51.