

**A INTERNACIONALIZAÇÃO
E OS MECANISMOS DE COOPERAÇÃO
EM REDE NA VITROCRISTAL, ACE**

Susana Lorga

WP-02-001

Julho 2002

**Faculdade de Economia e Gestão
Universidade Católica Portuguesa
Centro Regional do Porto
Rua Diogo Botelho, 1327
4169-005 PORTO
PORTUGAL**

Os Working Papers da FEG, UCP-CRP servem de meio para divulgar as ideias e os resultados de investigação dos respectivos autores. Os Working Papers devem ser considerados trabalhos em curso e são versões provisórias que podem ainda necessitar de revisão.

ISSN 0873-6898

**A INTERNACIONALIZAÇÃO E OS MECANISMOS
DE COOPERAÇÃO EM REDE NA VITROCRISTAL, ACE**

Susana Lorga

Julho 2002

Faculdade de Economia e Gestão
Universidade Católica Portuguesa --Centro Regional do Porto
Rua Diogo Botelho, 1327
4169-005 Porto
PORTUGAL

Resumo

A internacionalização empresarial tem sido objecto de uma crescente investigação ao longo das últimas décadas. Menos estudada tem sido, todavia, a questão da cooperação quando associada ao fenómeno anterior. Deste modo, parece importante compreender como é que a utilização de redes de negócios, como forma concreta de cooperação, potencia a capacidade competitiva das empresas, num contexto de internacionalização.

Um sector onde o fenómeno da internacionalização em cooperação revela condições para se desenvolver é o da cristalaria. Neste, estudou-se a internacionalização de um agrupamento complementar de empresas, a Vitrocristal, surgido no seguimento das dificuldades atravessadas pelo sector há cerca de dez anos. Com o estudo deste caso procura-se não só compreender a forma como os mecanismos de cooperação são levados à prática mas também avaliar os seus resultados.

Palavras-chave: internacionalização, redes industriais, cooperação.

Face à crescente competitividade com que as empresas da actualidade perspectivam a sua actuação, novas formas de actuação tendem a surgir, mais consentâneas com as alterações no panorama dos negócios. Mediante esta evidência, parece importante compreender de que forma é que as empresas, em especial as de menor dimensão, conseguem responder ao desafio da competitividade actuando em mercados alargados.

REVISÃO DE LITERATURA

Mediante esta questão processual, torna-se importante analisar as explicações avançadas pelas teorias da internacionalização, algumas das quais se inserem em abordagens mais clássicas e outras em propostas mais contemporâneas.

As abordagens mais clássicas assentam essencialmente em tentativas de compreensão do aparecimento das empresas multinacionais. É o caso da teoria do ciclo de vida do produto (Vernon, 1966) que se serve do conceito de ciclo de vida para tentar explicar porque é que algumas empresas se tendem a tornar multinacionais num determinado estágio do seu desenvolvimento, e das teorias baseadas nas imperfeições dos mercados (Hymer, 1976; Kindleberger, 1969; Caves, 1971; Knickerbroker, 1973; Johnson, 1968; e Helpman e Krugman, 1985) onde se avançam explicações para a existência daquele tipo de empresas com base em imperfeições dos mercados. Porém, é comum a eleição das nações como unidade básica de análise, o que, de certa forma, retira a estas teorias capacidade explicativa na resposta à questão de investigação enunciada.

As imperfeições de mercado são retomadas também na teoria da internalização (Buckley e Casson, 1976), teoria que advoga que, sendo difíceis de organizar e envolvendo uma incerteza considerável, os mercados produzem imperfeições. As empresas tendem a torner estas imperfeições através da criação de “mercados internos”, isto é, internalizando. Se a internalização ocorrer para além das fronteiras nacionais surgem as empresas multinacionais. Trata-se portanto de uma teoria que opera com uma unidade de análise idêntica à da questão de investigação, o mesmo se podendo dizer da teoria eclética ou paradigma OLI (Dunning, 1977), que procurou fazer uma síntese dos trabalhos anteriores. Daqui resultou a identificação de três tipos de vantagens: de propriedade (*ownership advantages*), de localização (*localization advantages*) e de internalização (*internalisation advantages*) Todavia, também esta

teoria se preocupa com o aparecimento das empresas multinacionais e não com a forma como se processa a internacionalização das empresas, em particular as de menor dimensão.

Sendo assim, tornou-se necessário recorrer às abordagens mais contemporâneas deste fenómeno para nelas tentar encontrar explicações mais completas. Dentro destas, que têm em comum o carácter dinâmico, racional e pragmático, distinguiram-se dois tipos: a teoria da internacionalização por estágios e a teoria das redes industriais, ambas de origem nórdica. A primeira explicação advoga que as empresas desenvolvem as suas operações internacionais através de pequenos passos, seguindo um percurso mais ou menos sequencial, sendo possível identificar basicamente quatro estágios que diferem entre si no que diz respeito ao grau de envolvimento da empresa no mercado: inexistência de actividades regulares de exportação, exportação através de agentes, estabelecimento de subsidiária de vendas e estabelecimento de subsidiárias de produção (Johanson e Wiedersheim- Paul, 1975 e Johanson e Vahlne, 1977). À medida que o processo de internacionalização avança, vai aumentando o grau de risco e o compromisso de recursos. Todavia, também o controlo é acrescido. Nesta abordagem que se baseia essencialmente nas conclusões dos estudos empíricos levados a cabo pela Universidade de Uppsala são fundamentais os conceitos de decisões incrementais, de compromisso de recursos e distância psicológica e dimensão do mercado.

Esta explicação teórica de base incrementalista foi desenvolvida para dar resposta às lacunas deixadas pelas anteriores explicações, mais adequadas à realidade norte-americana da década de sessenta em que se verificou o aparecimento de grandes multinacionais com origem nos EUA. Neste sentido, uma das críticas que lhe foram atribuídas assenta, do mesmo modo, na associação à realidade que se seguiu ao aparecimento das multinacionais americanas e que se caracterizava sobretudo pela internacionalização de empresas suecas de forma progressiva e sequencial. Assim, ignoravam-se os processos de internacionalização que, não só seguiam percursos distintos do expectável em termos de modos de operação em mercados externos, como seguiam lógicas de expansão para mercados geográficos que escapavam ao previsto.

Já a teoria das redes industriais apresenta explicações que, de alguma forma, conseguem dar resposta a estas limitações. Trata-se de uma abordagem que se deve a

desenvolvimentos na área do marketing de bens industriais (Håkansson, 1982, Håkansson e Johanson, 1984) e surgiu como reacção à perspectiva seguida por alguns autores americanos que elegem apenas a óptica dos compradores ou dos vendedores na análise das questões fundamentais daquela disciplina. A ênfase eleita é a empresa ou o seu relacionamento individual, estando portanto o conceito de interacção ausente. Estes autores, por seu turno, enfatizam-na, sem esquecer o diálogo com o mercado. Na verdade, assentam a sua análise na primazia do mercado enquanto entidade com face, onde é possível reconhecer diversos interlocutores com quem interagir (Axelsson, 1992). Assim, no domínio da internacionalização, com a relevância que reconhece à perspectiva relacional, esta teoria traz novas formas de entendimento desta questão, destacando-se a forma processual como a aborda.

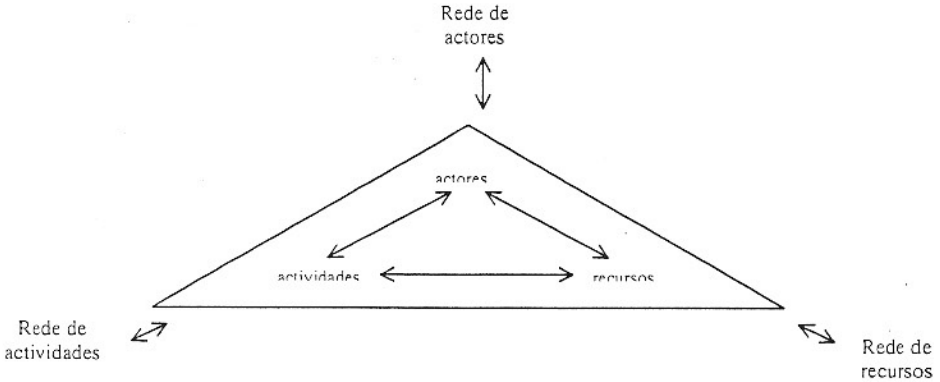
O interesse pelos relacionamentos em díade e em rede deu origem a diferentes aplicações ao mundo dos negócios, desde o estudo das chamadas “empresas desestruturadas”, onde só algumas das funções da cadeia de valor são objecto de realização dentro da empresa, até ao estudo das “organizações virtuais”, como redes de empresas transitórias criadas para o aproveitamento de determinada oportunidade. A utilização dos princípios desta abordagem na literatura é cada vez mais frequente e levamos a reconhecer a sua importância e a procurar compreender a sua aplicação no actual panorama de negócios.

Como modo de organização dos recursos da empresa e como forma privilegiada de actuação no mundo dos negócios, as redes vistas têm sido uma constante nos trabalhos de alguns investigadores, integrados no chamado “*I.M.P. Group – International/Industrial Marketing and Purchasing Group*”. Este grupo promove encontros anuais nos quais são desenvolvidos e estendidos os conceitos de interacção, de relacionamentos e de redes. A tónica nos anos mais recentes tem recaído sobre a natureza e gestão dos relacionamentos entre empresas em mercados internacionais.

O **conceito de rede** de empresas defendido pelos académicos do *IMP Group* considera-a como um conjunto de relacionamentos interligados entre empresas (Håkansson e Johanson, 1993) daqui resultando maiores efeitos que os decorrentes da soma das relações de díade das empresas envolvidas. A explicação deste efeito assenta nas ligações destes relacionamentos em díade a outros, ou seja, através do ambiente em que

as referidas relações têm lugar: a rede. Uma das tentativas levadas a cabo no sentido de modelizar a realidade das redes de empresas partiu de Håkansson e Johanson. O primeiro definiu como elementos de qualquer rede, os actores, as actividades e os recursos, afirmando que os três se relacionam entre si em toda a estrutura das redes (Håkansson, 1982). O modelo surgiu dois anos mais tarde com a colaboração de Jan Johanson (ver Figura 1)

Figura 1 – Estrutura básica do modelo de redes industriais



Fonte: Håkansson e Johanson, 1984, in Axelsson e Easton, 1992, p. 29.

Segundo este modelo, **actores** são aqueles que desempenham actividades e/ou controlam os recursos. Podem ser indivíduos, grupos de indivíduos, empresas, partes de empresas ou grupos de empresas, podendo portanto pertencer a diferentes níveis organizacionais. Têm como características o facto de desempenharem e controlarem as actividades, de desenvolverem relações uns com os outros através de processos de troca e de pertencerem a redes mais ou menos fortes em termos de relacionamentos. Os laços entre os actores podem ser de vários tipos: técnicos, de know-how, estratégicos, sócio-económicos, legais, etc. As **actividades** são as várias formas possíveis de, através da utilização de certos recursos, mudar outros recursos de diferentes modos. Têm lugar quando um ou mais actores combinam, desenvolvem, trocam ou criam recursos, através da utilização de outros recursos. Podem ser de dois tipos: de transformação, quando os recursos sofrem uma qualquer alteração, e de transferência, quando se verifica a transferência do controle de recursos de um actor para outro através da ligação das diferentes actividades de transformação umas às outras. Os **recursos** são os meios usados pelos actores para realizar as actividades. Os recursos ou combinações de

recursos são uma condição existencial para as actividades, independentemente do seu tipo. São heterogéneos e possuem atributos em número e dimensão ilimitados.

A INTERNACIONALIZAÇÃO NA TEORIA DAS REDES INDUSTRIAIS

Na perspectiva em análise, os mercados industriais podem ser descritos como redes de relacionamentos entre empresas. Consoante a posição ocupada pela empresa na rede, assim se definirá o seu leque de oportunidades e constrangimentos e assim se desenvolverão as suas estratégias. Neste sentido, o fenómeno da internacionalização pode ser visto como o estabelecimento e desenvolvimento de posições em relação a outros parceiros pertencentes a redes estrangeiras (Johanson e Mattsson, 1988). A internacionalização é pois encarada como um processo através do qual as empresas entram em mercados exteriores ao mercado doméstico por períodos de tempo longos e por isso, é importante reconhecer quais as relações que a empresa mantém, quer com empresas deste mercado quer com empresa de mercados externos. A premissa é a de que quanto mais relacionamentos tiver a empresa e quanto mais profundos aqueles se revelarem, maior será o seu envolvimento em mercados internacionais. Isto sem perder de vista o aspecto do controle sobre o processo de afectação de recursos às actividades internacionais, facto que não esporadicamente diz respeito a mais do que um actor e está inevitavelmente associado à questão da aprendizagem e ao modo como esta se pode vir a tornar um activo de mercado (Axelsson e Johanson, 1992).

Segundo Johanson e Mattsson (1988) a empresa pode atingir uma posição numa rede internacional estabelecendo posições em diferentes redes nacionais com novos parceiros para a empresa – extensão internacional; desenvolvendo posições e comprometendo de forma crescente recursos em redes do exterior em que a empresa já detinha posições (ainda que indirectas, através de outros elementos da rede) – penetração, e, aumentando a coordenação entre posições já detidas em diferentes redes nacionais – integração internacional.

Os activos de mercado da empresa serão diferentes se ela se encontra internacionalizada ou não e consoante o grau de internacionalização do mercado em que se encontra. O desenvolvimento do processo de internacionalização é portanto altamente influenciado pelo grau de internacionalização da empresa e do mercado (Johanson e Mattsson, 1988

e Axelsson e Johanson, 1992), assim como serão diferentes os activos de mercado detidos pela empresa e pelos seus parceiros se ela se encontrar ou não internacionalizada e se pertencer ou não a uma rede internacionalizada. Assim, convém analisar os casos que decorrem da consideração de situações extremas em termos de grau de internacionalização da empresa e do mercado (Figura 2).

Figura 2 – Internacionalização e o modelo das redes: situações a analisar

		Grau de Internacionalização do mercado (rede de produção)	
		Baixo	Alto
Grau de internacionalização da empresa	Baixo	<i>The Early Starter</i>	<i>The Late Starter</i>
	Alto	<i>The Lonely International</i>	<i>The International Among Others</i>

Fonte: Johanson e Mattsson, 1988, p. 310.

Na primeira situação, a empresa tem poucas relações com empresas estrangeiras, nenhuma delas, porém, muito importante. Os demais elementos da rede nacional, assim como os de mercados estrangeiros, também possuem poucos relacionamentos internacionais. Logo, o conhecimento sobre os mercados internacionais é reduzido e a empresa não pode tão pouco servir-se dos seus relacionamentos para o conseguir. Portanto, para conseguir estabelecer posições em redes de outros países, a empresa terá de dispor de recursos para adquirir o conhecimento de mercado necessário e para proceder aos ajustamentos em termos quantitativos e qualitativos a que as operações nos mercados internacionais obrigam. Neste sentido, a dimensão da empresa e o domínio dos recursos essenciais revestem-se de um papel fundamental no processo.

Na situação de “*Lonely International*”, a empresa tem experiência de relacionamentos com parceiros em países terceiros, tendo já adquirido conhecimento e meios para operar em ambientes diferentes e que lhe permitem minimizar a necessidade de ajustamentos, sobretudo quantitativos. Detendo posições em várias redes e possuindo variados relacionamentos, a empresa acede a outros recursos para além dos seus. Este facto

permite-lhe também aceder a redes mais estruturadas com menor dificuldade, não sendo necessários investimentos tão elevados. Pode mesmo, de acordo com a posição ocupada, adquirir empresas da rede ou estabelecer alianças com maior facilidade, para além de tentar controlar eventuais movimentos de internacionalização por parte dos seus concorrentes. Todavia, poderá também estimulá-los.

Já a situação de “*Late Starter*” verifica-se quando todos os fornecedores, clientes, concorrentes e demais elementos com quem a empresa mantém relações operam numa base internacional, embora ela própria esteja pouco internacionalizada. Neste caso, até a empresa puramente doméstica não fica alheada do exterior, mantendo relações indirectas com redes estrangeiras. Como no mercado doméstico as relações que mantém são com empresas com operações mais ou menos internacionais, as próprias forças deste mercado poderão funcionar como catalisadores na entrada em mercados internacionais. Assim, os investimentos em activos no mercado doméstico podem ser considerados activos importantes no processo de internacionalização.

Na última situação quer a empresa quer o seu ambiente estão já altamente internacionalizados, pelo que operações de extensão e de penetração das suas actividades exigirão apenas adaptações marginais, sobretudo quantitativas. É que a empresa pode usar as suas ligações numa rede para fazer a ponte para outras. E como são várias as posições que detém, são vastas as possibilidades ao seu alcance para obter vendas noutros mercados, por exemplo, num processo de extensão das suas actividades. Todavia, dado o elevado número de interdependências, os obstáculos também poderão surgir com maior probabilidade.

Verifica-se pois que, nas duas situações em que o ambiente se apresenta, segundo este modelo, como relevante, ou seja, nos casos de “*Late Starter*” e de “*International Among Others*”, é conferida uma maior importância à interacção e à possibilidade de aceder aos recursos de forma indirecta, através dos relacionamentos encetados no seio da rede. Este aspecto, poder-se-á dizer, era, de certa forma, negligenciado pelas anteriores abordagens do fenómeno. Assim, parece ser possível concluir que, mantendo-se o enfoque na aprendizagem, esta teoria adiciona um aspecto muito interessante na explicação do fenómeno da internacionalização – o valor acrescentado e conseqüente transformação

em activos de mercado da quantidade e profundidade das relações que a empresa mantém.

METODOLOGIA DE ESTUDO

Versando a questão de investigação inicialmente levantada um “como?” e procurando-se tratar uma realidade que envolve um conjunto de acontecimentos da actualidade sobre os quais há pouco ou nenhum controle, os estudos de casos apresentam-se como uma sensata alternativa para obtenção de respostas (Yin, 1994). Partindo desta ideia, era pois importante encontrar um caso em que fosse possível estudar as questões da cooperação sob a forma de rede de empresas, para além de observar o trabalho de planeamento e implementação de uma estratégia de internacionalização. E foi desta busca que surgiu a possibilidade de estudo da Vitrocristal, agrupamento complementar de empresas criado em 1994, no seguimento da crise que afectou a Marinha Grande no início da década de 90. Para além de se tratar de um sector tradicional português, apresentando, de certa forma, problemas típicos do tecido empresarial nacional, no fundo, a questão em torno da qual se alinhavam os seus membros coincidia com a questão de investigação inicialmente levantada: “Como é que unidades de reduzida dimensão pertencentes ao sub-sector da cristalaria poderiam responder ao desafio da competitividade acrescida actuando num mercado alargado?”

A unidade de análise possuía características da chamada “*issue*” conforme a terminologia de Brito (1999), numa clara opção pelo conceito de “*issue based net*”. Isto porque o que se pretendia estudar de facto era a teia de relacionamentos levados a cabo entre todos os actores de uma rede com o objectivo de dar corpo a um projecto concreto. Este procedimento permite ir para além do simples estudo dos actores sem, no entanto, se ficar pela visão conjunta da rede, perdendo-se assim de vista muitos dos contributos trazidos pelos relacionamentos que os actores encetam entre si com vista ao atingimento dos objectivos propostos. No caso concreto em análise, o projecto era o da criação e projecção nacional e internacional de uma marca associada à Região do Vidro da Marinha Grande. Neste seguimento, foram conduzidas entrevistas semi-estruturadas junto de vários elementos da rede e recolhidas informações pertinentes na imprensa nacional e regional. Em termos de análise de conteúdos, usaram-se para tratar os dados

algumas técnicas, designadamente a triangulação, prevista por Yin (1994) e a sobreposição de dados prevista por Eisenhardt (1989).

O SECTOR DA CRISTALARIA EM PORTUGAL

A cristalaria é um dos subsectores do vidro com uma forte expressão em Portugal. É composto por empresas que se dedicam à fabricação de objectos de vidro, obtidos quer por processos automáticos, quer por processos semi-automáticos ou manuais. Inclui artigos de vidro sódico comum e artigos de cristal de chumbo. A região da Marinha Grande é desde há vários anos considerada a capital do vidro por aqui se encontrar mais de 80% da produção de cristalaria nacional. Este ramo de actividade é responsável por um volume de facturação que ronda os 102 milhões de euros e apresenta, valores de comércio intra-ramo elevados. Desde 1997 a taxa de cobertura tem apresentado valores superiores a 1.

Trata-se de um sector muito sujeito à concorrência externa, proveniente de países associados a produções de tipo média-alta e também de países que apresentam vantagens comparativas em termos de custos de produção, quer devido aos menores custos salariais, quer em virtude de investimentos em qualidade e design a que se associaram níveis de produtividade crescentes, como é o caso dos países de Leste. Uma das dificuldades com que se debate este sector prende-se precisamente com a baixa produtividade dos trabalhadores. Na verdade, os trabalhadores manuais têm, neste subsector, uma expressão bastante superior à que se faz sentir noutras áreas do sector vidreiro, e, para além disso, a sua produtividade é a mais baixa de todos. Acresce a este facto o número de anos necessários para formar um técnico vidreiro superior - normalmente acima de 4 - e as dificuldades estruturais de estabilização em termos de emprego, fundamentadas por uma forte actividade sindical na região. Há portanto, uma elevada dependência em relação ao mercado de trabalho.

Em termos de posicionamento competitivo das empresas desta região, de destacar a elevada dependência face a alguns mercados e a conseqüente pressão sobre os preços. Os produtos nacionais são associados a uma qualidade média, sendo os preços praticados bastante competitivos. Todavia, o design, habitualmente importado, não acrescenta valor ao produto e não é reconhecida qualquer notoriedade às marcas das

empresas da região¹. Em termos de estruturas de distribuição, em virtude dos factores atrás enunciados, é elevado o recurso a agentes de intermediação que são quem, na maioria dos casos, se apropria do valor acrescentado por estes produtos. Em termos internacionais, é praticamente nulo o controle sobre os meios de comercialização.

Para além destas evidências estruturais, de referir alguma falta de visão estratégica e uma certa cultura de acomodação que, durante anos, marcaram a cena empresarial na Marinha Grande. Ter uma marca com notoriedade, produzir um produto diferenciado, com design inovador, com uma promoção adequada e com o controlo dos meios de comercialização são bases para a construção de uma estratégia global capaz de quebrar os sucessivos ciclos viciosos por que tem passado este sector de actividade em Portugal. Construída a estratégia de mercado a prosseguir e analisadas as propostas de valor a desenvolver, é crucial a sua implementação, tarefa difícil dado o carácter estrutural de algumas debilidades atrás apontadas. Nela serão sem dúvida fundamentais os papéis de alguns agentes catalisadores da mudança e sem os quais a “passagem” à prática ficará irremediavelmente protelada.

O CASO DA VITROCRISTAL, ACE

Os anos de 92 e 93 marcaram o culminar de uma crise que já há alguns anos se vinha a fazer sentir pelas empresas da Marinha Grande. O sector revelava falta de capacidade de financiamento e acusava falhas em termos de inovação. As vendas estavam a cair e era cada vez maior a concorrência que chegava do Leste. A postura dos sindicatos acabou por agudizar o problema, exigindo condições que as empresas não conseguiam suportar. As adversidades com que debatiam as empresas tinham causado, à entrada da década de 90, danos fatais como:

- a ausência de delineação de uma estratégia por falta de informação dos mercados, de inovação de produto e de design;
- a carência de estruturas humanas qualificadas e de instrumentos de gestão nas diferentes áreas das empresas;
- o reduzido rejuvenescimento de oficiais vidreiros;

¹ Com excepção para a marca de cristais de maior notoriedade nacional e com uma forte presença internacional – a Atlantis.

- a dependência total de intermediários e de distribuidores com ganhos superiores aos verificados noutros mercados ou países em termos de comissões e margens de lucro².

Face à crise, o sector foi, em 1993, considerado “em reestruturação”, tendo o IAPMEI – Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas – ficado com as responsabilidades de reabilitar o sector. Tratando-se de um instituto público sob a tutela do Ministério da Economia, e sem possibilidade de gerir, a este nível, dinheiros públicos, verificou-se a necessidade de estabelecer uma plataforma de recepção de fundos. Foi neste seguimento que surgiu, em Julho de 1994, a Vitrocristal, ACE – Estudos e Projectos de Apoio à Cristalaria, com funções de “operador sectorial de modernização”. Esta foi a solução jurídica mais indicada em virtude da necessidade de agilizar financeiramente a recuperação do sector. A Vitrocristal era constituída por catorze empresas, mais a Associação Industrial de Cristalaria (AIC) e o Centro Tecnológico da Cerâmica e do Vidro (CTCV), para além do próprio IAPMEI. A forma de colaboração a desenvolver entre estes elementos foi pensada com base num modelo específico de cooperação ajustado aos objectivos e capaz de permitir a montagem das actividades correspondentes e a disposição dos respectivos recursos. A necessidade de intervenção da administração pública tinha como fundamento a supressão de falhas de mercado, designadamente a ausência de implementação de mecanismos de cooperação entre os vários agentes implicados.

Foi só em 1997, depois de algumas mudanças dentro da Vitrocristal, designadamente em termos da composição dos elementos que a integravam, que se começou a pôr em prática o projecto da Região do Vidro da Marinha Grande, tendo por base um cluster regional como modelo de cooperação defendido pela consultora de Augusto Mateus, a quem havia sido solicitado apoio estratégico. A dinâmica de cooperação dominante deveria ser a horizontal, ou seja, entre concorrentes ou rivais directos, sem envolvimento de formas de participação no capital, mas com domínio da reciprocidade de contribuições e benefícios entre cada um dos agentes envolvidos. Propunha-se ainda que desenvolvimentos posteriores dos elementos próprios de cooperação ao longo da cadeia de valor tivessem lugar, estimulados por um “motor” que tomaria a forma “não

² Jorge Moctezuma (administrador da Vitrocristal) in Expresso, 24/7/99.

de uma empresa, mas de um tripé constituído pela Região do Vidro, pela Vitrocristal e por um novo operador técnico-comercial³”

No âmbito da Vitrocristal, a AIC havia ganho maior protagonismo e, em 1998, sob a liderança do mentor do projecto – Duarte Raposo de Magalhães – foi apresentada uma medida voluntarista para solicitar o apoio conjunto do IAPMEI e do ICEP – Investimentos, Comércio e Turismo de Portugal, este último o novo parceiro do agrupamento após as alterações estatutárias ocorridas no ano anterior. No seguimento desta iniciativa a Vitrocristal contou ainda com o apoio da Roland Berger & Partners, empresa de consultoria que foi escolhida para traçar as linhas de desenvolvimento estratégico do sector, com ênfase nas áreas comercial e de marketing. O apoio foi concedido quase na totalidade e o projecto avançou com a criação, por decreto-lei, da Região do Vidro da Marinha Grande em 1999, visando promover o vidro produzido na região. Logo à partida ficaram estabelecidas as condições de pré-adesão e as estruturas de acompanhamento do processo, no seguimento do que nasceu também a Comissão Regional de Cristalaria. Catorze empresas subscreveram o protocolo de adesão, manifestando a intenção de cooperar, dada a importância da intensificação da união e as melhorias dali decorrentes em termos de aumento de competitividade, da capacidade negocial na distribuição e da melhoria do conhecimento do mercado final. Aquando da formalização do projecto voltou a enfatizar-se a necessidade de progredir no sentido da qualificação dos recursos. Na verdade, era grande a aposta em termos de formação profissional e dado o reconhecimento da sua importância surgiu, ainda em 1999, o CRISFORM – Centro Protocolar de Formação Profissional para a Indústria Vidreira, em parceira com a AIC e o Instituto de Emprego e Formação Profissional (IEFP) e ainda com a colaboração do Centro Português de Design (CPD). Para além dos serviços profissionais de consultoria da Augusto Mateus & Associados e da Roland Berger & Partners, a Vitrocristal serviu-se ainda do apoio da consultora de moda francesa Nelly Rodi, dada a falta de conhecimentos de mercado por parte dos designers contratados e a necessidade de definição de uma linha de orientação comum em termos de tendências, coerente com o posicionamento da marca. A rede Vitrocristal estava assim a estruturar-se, adquirindo conhecimentos de mercado importantes na prossecução dos seus intentos.

³ Augusto Mateus & Associados, Sociedade de Consultores, 2º Relatório de Assistência Técnica à Vitrocristal, Dezembro 1999, p.3.

Da marca a criar esperava-se que funcionasse para as empresas como um meio de promoção e de identificação, devendo funcionar como denominação de origem controlada. Justificava-se a aposta na formação de uma imagem própria que deveria ser gerida de forma estruturada e numa perspectiva de longo prazo, capaz de reforçar a capacidade negocial das empresas e de lhes reduzir as vulnerabilidades estratégicas. Assumia-se claramente que algumas dificuldades estratégicas, como a adaptação aos mercados e às tendências da moda e às características específicas de cada mercado, a standardização da qualidade intrínseca dos produtos, a manutenção da qualidade dos processos e o cumprimento dos prazos de entrega, teriam de ser analisadas com cuidado e geridas de forma coerente com a imagem da marca. A consolidação destes factores críticos considerou-se fundamental na tarefa de projectar uma marca de origem portuguesa além fronteiras. Foi com base nesta argumentação que a Vitrocrystal, revelando um forte espírito de cooperação entre todos os seus membros e um empenhamento fora do habitual, se lançou na conquista dos apoios externos fundamentais para levar adiante a estratégia comercial de internacionalização. Destes desenvolvimentos surgiu a marca Marinha Grande MGlass, como materialização dos princípios que estiveram por detrás do cluster regional da indústria vidreira. A marca deveria funcionar como um garante de qualidade, design, tradição e inovação. Esta garantia foi posteriormente levada à prática através da aposição de um selo de certificação nas peças que cumprissem os requisitos exigidos pelo regulamento da marca. O holograma representativo do logótipo da marca impresso na Casa da Moeda tinha como função a identificação imediata das peças produzidas na região e a sua associação aos valores da marca.

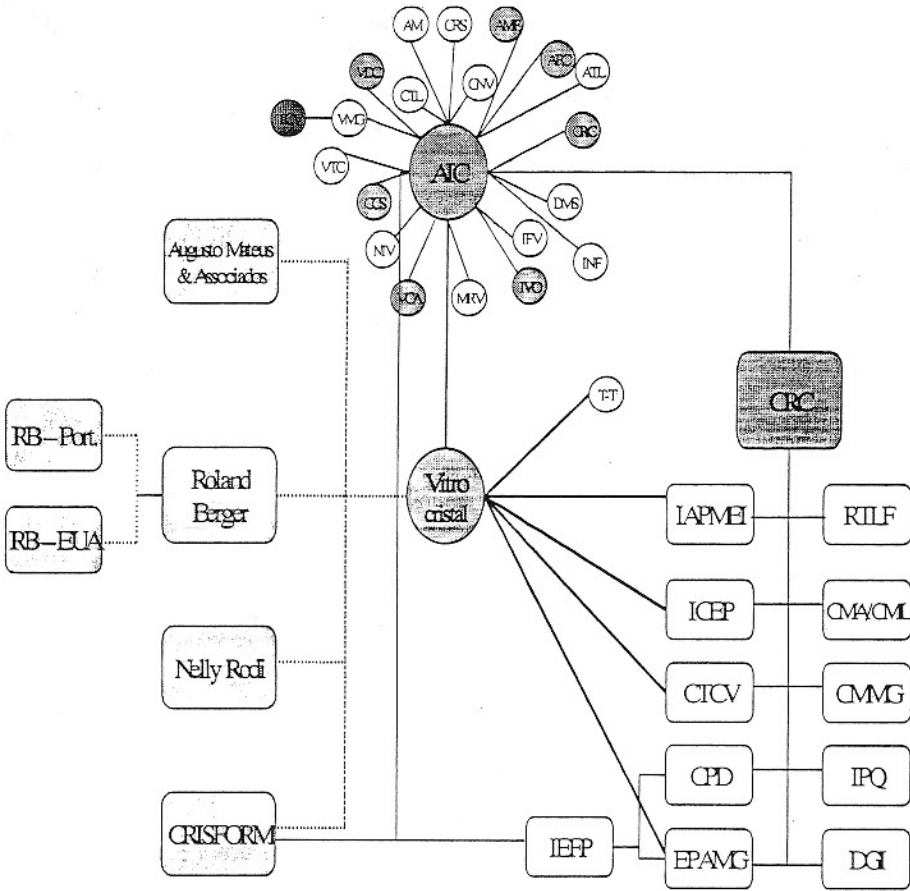
Paralelamente a estes esforços, a Vitrocrystal empenhou-se no sentido de continuar a afirmar a cristalaria nacional, quer em termos nacionais quer em termos internacionais. Assim, tem sido uma constante a presença deste agrupamento nas feiras mais importantes do sector, nomeadamente em Frankfurt, Milão, Birmingham e Lisboa. Sustentando esta visibilidade, esteve uma campanha publicitária que, quer em termos nacionais, quer em termos internacionais, mais uma vez demonstram bem o empenho que o projecto de projecção e afirmação da marca tem conhecido. A campanha que teve lugar em Portugal durante o ano de 2000 constituiu um esforço de comunicação sem precedentes na indústria do vidro no nosso país. Numa primeira fase as preocupações

centraram-se na divulgação institucional da marca, com a assinatura “Marinha Grande MGlass – a alma do vidro”, e posteriormente, com a consolidação dos objectivos em termos de associação da marca à região, a campanha propôs o enfoque no produto, desta feita com a assinatura “Marinha Grande MGlass – Casa com vidro. Casa com vida.” Os meios publicitários usados foram a televisão, a rádio e o cinema, na primeira fase e a imprensa, na segunda. Em termos internacionais julgou-se que a divulgação e promoção da cristalaria portuguesa só seria conseguida tendo por base um reposicionamento global da marca nacional nos mercados, devendo por isso assentar na diferenciação e na elevação do nível de qualidade do produto. Uma ênfase particular deveria ser dada ao valor acrescentado da marca, aos conceitos de sofisticação e de inovação e à incorporação de design na gama, alargada, de produtos. Para tal usou-se a imprensa da especialidade estrangeira. De acrescentar que, embora a afirmação da marca através dos valores já referidos devesse ser feita de forma uniforme, outras acções para além das indicadas deveriam fazer parte de um plano de comunicação local, a definir conjuntamente com o operador de mercado autóctone de quem se esperava apoio em termos de conhecimentos de mercado.

ANÁLISE DA REDE VITROCRISTAL, ACE

A cooperação em rede pode ser vista como o conjunto de actividades desenvolvidas por um grupo de agentes que partilham determinados recursos com o objectivo de atingir determinado fim comum a todos os intervenientes. É neste seguimento, e utilizando a abordagem proposta por Håkansson (1982), que surgem as dimensões – actores, actividades e recursos– à luz das quais o processo de cooperação em rede pode ser analisado (ver Figura 3).

Figura 3 – A rede Vitrocristal



- Empresas associadas da AIC e que fornecem para a MGlass
- Empresas associadas da AIC que ainda não aderiram à RVMG
Nota: a Crisal não pode fazer parte do projecto pois só produz vidro automático
- ◐ Empresas aderentes da RVMG que ainda não fornecem para a MGlass
- Empresa indirectamente relacionada com a rede
- Empresa agrupada da Vitrocristal, mas não associada da AIC, nem integrante do projecto da RVMG
- ◑ Actores que prestam serviços de consultoria
- Actores estratégicos: agências públicas, região de turismo, centro tecnológico, instituições e autarquias locais
- Relações não económicas

A rede que resultou deste agrupamento complementar de empresas preconiza um acordo cooperativo horizontal, uma vez que nela se encontram rivais directos de uma mesma indústria. Todavia, também é possível encontrar relações do tipo fornecedor-cliente, sendo por isso igualmente aceitável reconhecer-lhe características dos acordos de cooperação verticais. No tipo de cooperação levado a cabo, é possível imputar o papel de motor ao agrupamento complementar de empresas, que tomou como objectivo o desenvolvimento de um modelo de cooperação empresarial alargada para dar vida ao cluster do vidro da Marinha Grande. A Vitrocristal, ACE, centro nevrálgico das decisões estratégicas, funciona como plataforma de gestão com vista à concretização dos projectos de carácter colectivo de interesse para as empresas do sector. É sobretudo o catalisador do projecto da Região do Vidro da Marinha Grande, pois à falta de comportamentos de cooperação, conseguiu recriá-los, assumindo uma postura estável, coerente e reguladora. Nela participam directamente as empresas associadas da AIC formalmente interessadas no projecto da Região do Vidro da Marinha Grande e indirectamente outras empresas que colaboram neste projecto, ainda que sem fazerem parte da associação. Inclui ainda várias agências públicas, consultoras, estabelecimentos de investigação e ensino.

A Vitrocristal apercebendo-se da importância de aceder aos recursos de mercado, capazes de conjecturar o bom caminho na busca pelo sucesso no sector da cristalaria, elegeu como objectivos questões estratégicas como a criação da marca, o design, a formação e a internacionalização. Todavia, o seu alcance dependia de quem detivesse conhecimento para isso. E face à necessidade de adquirir as competências que se julgaram necessárias para dar corpo ao projecto, os actores que inicialmente constituíram o agrupamento viram-se na necessidade de recorrer aos saberes dos consultores, em vários domínios, e que foram sendo, de forma dinâmica, acrescidos à rede. Também aqui, no seio da estabilidade criada em torno dos relacionamentos se fomenta a mudança, conforme haviam já referido Gadde e Håkansson (1994).

As **actividades** de transformação realizadas na rede Vitrocristal são, na sua maioria, constituídas pela transformação do vidro, através da utilização de variados recursos. As transacções entre os elementos da rede verificam-se em moldes semelhantes aos

verificados entre estas empresas e empresas de fora da rede, ainda que pautem estas relações comerciais factores como o conhecimento entre as partes e a existência de confiança entre elas, fruto da vivência comum existente. Os **recursos** podem ser tangíveis ou intangíveis, razão pela qual se pode falar, não só das instalações de que cada empresa e instituição dispõe, como também dos conhecimentos técnicos, de marketing e de design, entre outros. Em qualquer um dos casos o acesso aos recursos pode ser feito de forma directa ou indirecta. Os recursos financeiros têm aqui uma importância fulcral, pois o acesso aos fundos governamentais e comunitários constitui, na opinião de alguns peritos, o principal factor de agregação das empresas privadas a esta rede e a principal razão de ser da Vitrocrystal. Mas, o saber-fazer também tem um lugar de destaque dada a formação requerida aos mestres vidreiros que constituem aqui o principal factor de produção.

A **confiança** é um aspecto ao qual vem sendo reconhecida importância capital nos processos de cooperação em rede (Morgan e Hunt, 1994). No processo observado, concluiu-se que os agentes da rede actuam replicando comportamentos em que a confiança está presente, ainda que expressem dúvidas quanto à sua existência. Embora julguem fundamental alertar para a desconfiança que pensam que outros actores podem manifestar, estes actores alinham-se em relação aos parceiros, procurando manter elevados padrões cooperativos. Na verdade são inquestionáveis os investimentos que as partes parecem estar dispostas a realizar nestes relacionamentos, facto que é visível nos esforços congregados no sentido de se cumprirem os critérios estipulados para os produtos MGlass. Para além disso, há a questão do tempo investido neste projecto, bem como uma tendência para a resistência ao aproveitamento de oportunidades de curto prazo que podem pôr em causa a permanência na rede e o cumprimento dos objectivos inicialmente traçados.

Os intervenientes envolvidos na rede da Vitrocrystal, pertencendo ao mesmo subsector da indústria vidreira, viram-se na necessidade de ter de **cooperar** ao nível das metas traçadas pela Vitrocrystal, sem esquecer que, noutros domínios, designadamente nas relações comerciais estabelecidas com entidades exteriores à rede, continuam a ser **concorrentes**. Este facto nem sempre é fácil de gerir e pode pôr em causa a questão da confiança.

Os **relacionamentos** que caracterizam a rede têm, na maioria dos casos, uma duração relativamente extensa e verificam-se, sobretudo, entre os níveis mais elevados da hierarquia. Nalguns casos, a história que está por detrás da sua subida à liderança no passado é semelhante. Noutros casos, é a própria experiência de trabalho e conhecimento do sector que funciona como elo de ligação entre os actores. Na verdade, a **história** assume na Vitrocristal um papel muito importante. A génese do agrupamento ficou marcada pela ocorrência de alguns factos que assinalaram a própria história da região. Foram vividos na sua maioria com igual intensidade e ansiedade por todos os actores da rede, cujas experiências, neste sentido, se aproximam. O carácter cumulativo destas é também um factor de coesão entre os actores da rede, havendo a este nível a realçar a relevância sobretudo dos acontecimentos de cariz negativo, com maior capacidade integradora do que aqueles que se associam a experiências positivas.

Face aos conhecimentos a que os actores institucionais podem aceder, é frequente a tentativa de aproximação de outros elementos a estes, no sentido de reforçarem assim o seu **poder** na rede, em virtude do acesso, indirecto, àqueles recursos. A questão do poder é, neste aspecto, crucial, em resultado da posição ocupada na rede. É que, conforme a posição na rede se revelar mais ou menos interessante sob o ponto de vista dos actores implicados, assim as oportunidades e os constrangimentos se manifestarão.

A existência de **mecanismos de coordenação e controle** é necessária sobretudo dada a complementaridade de actividades que se verifica ao nível da rede. É um facto que para que dada encomenda de peças da colecção possa ser entregue, é preciso que vários elementos sejam chamados a intervir de forma ajustada, o que leva a crer que, embora de forma muito incipiente, existe uma certa **divisão e especialização do trabalho**. E, sendo a intervenção simultânea de actores requerida em processos em que a cooperação predomina, poderá falar-se em riscos associados ao não cumprimento de condições contratuais da Vitrocristal por falta de um dos actores. A acção colectiva deverá, portanto, ser garantida. São accionados mecanismos de selecção dos “faltosos” que acabam por ser instigados a abandonar a rede. Pode portanto afirmar-se que nesta rede há relacionamentos que criam, que evoluem, que se desenvolvem e que se quebram, consubstanciando um dinamismo em que o marketing assume um papel de relevo.

Na sequência do exposto, parece ser possível afirmar-se que os relacionamentos existentes no âmbito da Vitrocristal se encontram num **estágio** estável (Ford *et. al*, 1998), caracterizado pela instituição de rotinas. A fase de aprendizagem mútua, em que assenta a confiança, e de investimentos e adaptações, é já uma realidade firmada. Assim, pode dizer-se os relacionamentos são considerados como um recurso, fruto de um investimento contínuo ao longo do tempo.

Em suma, pode caracterizar-se a rede Vitrocristal, através das dimensões conforme sintetizadas no Quadro 1

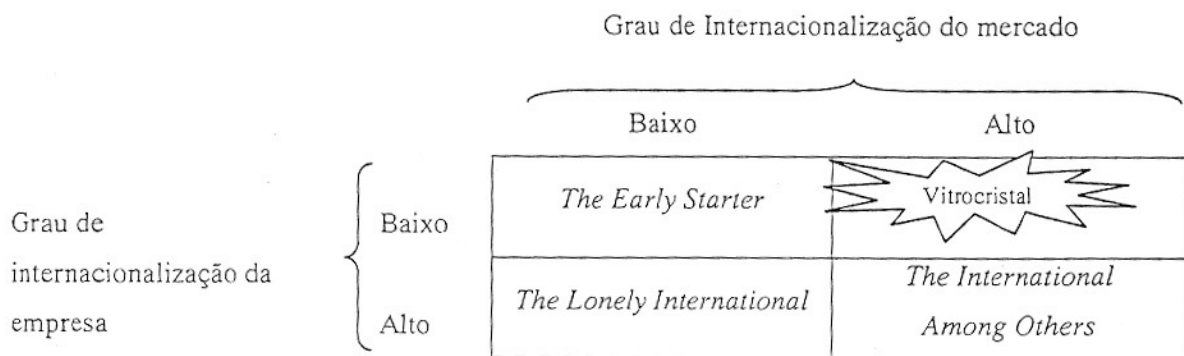
Quadro 1 – Dimensões de análise da rede Vitrocristal

<i>Dimensões</i>	<i>Situação da Vitrocristal</i>
Cooperação	Surgiu a necessidade de se instituir
Concorrência	Continua a verificar-se, coexistindo com a cooperação
Duração dos relacionamentos	Relativamente extensa
Nível hierárquico dos agentes envolvidos	Superior
Posição na rede	Confere poder, daí que se verifiquem algumas aproximações aos que estão melhor posicionados
Estruturação da rede	Pouco densa
História	Papel de relevo: confere sentido de pertença a um mesmo passado e integração em torno das experiências negativas
Repartição dos ganhos	Considerada desigual em favor das empresas de maior dimensão
Entendimento colectivo	Existe sobretudo na resolução de conflitos e em relação à estratégia prosseguida
Estágio dos relacionamentos	Estável, com instituição de rotinas
Investimento nos relacionamentos	Sobretudo em tempo, mas apenas por parte de alguns actores da rede
Existência de oportunismo	Considera-se que existe, embora só alguns efectivamente o pareçam praticar
Processo de tomada de decisões	Considera-se que podia existir maior participação, mas admite-se que assim não seja dada a celeridade com que algumas decisões têm de ser tomadas
Mecanismos de coordenação e de controlo	Existe standardização de procedimentos e existe controlo promovido pela Vitrocristal
Divisão e especialização do trabalho	Existe, de forma ténue, mas com condições para se tornar mais evidente no futuro

ANÁLISE DA INTERNACIONALIZAÇÃO DA REDE

De acordo com o modelo de redes através do qual se propõe o estudo deste caso, internacionalizar significa estabelecer e desenvolver posições em relação a parceiros pertencentes de redes estrangeiras (Johanson e Mattsson, 1988). Há várias formas de o conseguir, havendo, em qualquer um dos casos, a intenção da empresa usar os seus recursos de forma a atingir objectivos económicos de longo prazo. Todavia, a forma como os seus activos de mercado vão ser usados vai diferir consoante o grau de internacionalização da empresa e do mercado. É ao encontro destas considerações que surgem as quatro tipologias identificadas atrás. No caso da Vitrocristal parece que a tipologia que melhor reflecte a sua situação é a de “*Late Starter*” (Figura 4). O processo de internacionalização é, neste caso, marcado pela existência de um ambiente bastante internacionalizado, ainda que não se possa considerar da mesma maneira a situação da rede.

Figura 4 – Localização da Vitrocristal no Modelo de Johanson e Mattsson



Fonte: Johanson e Mattsson, 1988, p. 310, adaptado.

O ambiente em que a rede de produção em questão opera pode ser considerado internacional, uma vez que a maior parte dos seus intervenientes trabalha numa base internacional, obtendo fornecimentos e colocando encomendas nas localizações mais vantajosas, sob o critério da racionalidade económica. A alta internacionalização do ambiente também pode ser constatada no que diz respeito aos concorrentes pois, como se viu no capítulo anterior, as marcas com que a MGlass pretende competir são marcas internacionais, com um espectro de projecção alargado, quer em mercados próximos,

quer em mercados mais afastados. Aliás, o posicionamento escolhido pela marca assim o evidencia, colocando-a lado-a-lado daquelas. Os consultores estão também altamente vocacionados para lidar com situações de internacionalização, podendo também encontrar-se no perfil de outros elementos do agrupamento experiências significativas quando em contacto com a realidade da internacionalização de empresas. Por outro lado, o grau de internacionalização das empresas é baixo. Para além de estarem agora, no seio da Vitrocristal, a iniciar verdadeiramente o seu processo de internacionalização, mesmo as que colocavam já uma parte das suas encomendas no exterior, faziam-no de forma passiva. Ser “internacional” é muito mais que vender ao cliente estrangeiro que procura a empresa para fornecimentos de acordo com as suas especificações. Nestes casos não há qualquer controle sob o processo de comercialização. Não conhecendo o mercado que está a servir, a única diferença digna de registo pode ter a ver com o facto da comunicação ser feita numa língua diferente. Tudo o resto se mantém, sem grandes alterações, sem que seja necessário assumir um maior risco ou enfrentar uma maior incerteza, características da actuação internacional. O grau de internacionalização das empresas é, portanto, baixo.

O que acontece então, nestas circunstâncias, é que a pressão para uma actuação numa base internacional aumenta, razão pela qual se poderá afirmar que as relações estabelecidas no mercado doméstico podem, neste caso, ser vistas como activos importantes no âmbito do processo de internacionalização. Ora, assim sendo, a própria rede parece ter condições para melhor se escudar da incerteza e complexidade acrescidas através destes relacionamentos, permitindo-se mesmo dar passos maiores no seu processo de internacionalização do que aqueles que supostamente daria no caso do seu ambiente de actuação não estar internacionalizado. Pode ser esta a explicação para os avanços no sentido do mercado norte-americano, que foi eleito como mercado preferencial por parte da Vitrocristal, para onde a distância geográfica e mesmo psicológica, aparentemente, desaconselhariam investidas.

De assinalar também a maior probabilidade de mercados mais próximos estarem já a ser ocupados por marcas concorrentes. E para além disso, de destacar a tendência para o aproveitamento dos activos de mercado já existentes nos EUA e aos quais a Vitrocristal pode aceder através de relações indirectas. Referimo-nos, neste caso, à experiência da Ronald Berger & Partner, até porque, a este nível, a Vitrocristal relacionou-se com a

sede desta multinacional e não com a filial portuguesa como tinha acontecido inicialmente. Se a isto associarmos as oportunidades de mercado identificadas naquele mercado, como sejam os índices de crescimento e de consumo de vidro de mesa e cristais e o aparecimento de um segmento jovem interessado em peças de design, então estão reunidas as condições para aprovar o avanço das operações naquele sentido.

É por isso que se admite, nestas circunstâncias, que a perspectiva sequencial defendida pela teoria da internacionalização seja subvertida por um início diferente: o de um maior compromisso de recursos aos mercados internacionais que o sugerido. Daí que as exportações possam ser ultrapassadas por formas de entrada mais evoluídas como, por exemplo, a criação de subsidiárias de vendas. Esta opção torna-se particularmente evidente nas situações em que os contactos pessoais entre os parceiros se revelam importantes e constituem um portfólio de experiências e de conhecimentos de mercado. E isso acontece também em virtude de eventuais imperativos técnicos ou de mercado, que fazem assim aumentar a frequência dos encontros e o trabalho conjunto. É o que acontece face às necessidades de adaptação das colecções às especificidades reveladas pelos estudos de mercado para determinadas áreas geográficas.

A perspectiva da internacionalização em estudo, tipificada segundo o artigo de base como uma *"Late Starter"*, evidencia portanto um processo de internacionalização que se inicia em mercados menos próximos e através de modos de entrada menos ortodoxos que os habitualmente defendidos. E, no caso de uma *"Late Starter"*, em que o atraso em termos de internacionalização, face aos demais agentes da rede total é maior, é conveniente que a entrada seja pautada pela prudência, sobretudo se se tratar de uma unidade de dimensão reduzida, sem grandes conhecimentos e meios para trabalhar em ambientes distintos, em que as alterações de actuação não serão certamente apenas de cariz quantitativo. O processo de internacionalização deverá portanto ser acompanhado de algum tipo de especialização particular ou de uma elevada capacidade de ajustamento a uma qualquer situação específica manifestada no âmbito de uma secção particular da rede. Aconselha-se então a conquista de um nicho de mercado onde seja possível estabelecer uma posição de domínio perante o mercado, face às dificuldades que certamente uma organização desta dimensão revelaria no cumprimento de especificações ditadas pelos clientes. A especialização funciona assim como o alicerce da construção da presença internacional para estas empresas, normalmente com maiores

dificuldades para proceder a adaptações e para responder a acções de concorrentes já instaladas. É a situação mais indicada quando as demais já se encontram nos novos mercados, detendo maiores conhecimentos, com mais experiência e, eventualmente até, com o escudo de acções de marketing anteriores que impedem a actuação das novas. Pode, por exemplo, dar-se o caso dos principais canais de distribuição estarem já a ser usados pelos operadores mais antigos e de existirem mesmo situações de bloqueio irreversíveis, como o caso da existência de acordos de exclusividade. No caso da MGlass, em termos de canais de distribuição a opção passa sobretudo pelas lojas de retalho da especialidade e *department stores*, devendo a sua política de preços ser condizente com o posicionamento desejado, mas sem atingir os níveis praticados pelos seus concorrentes italianos e franceses.

Em suma, apesar da sua diminuta estatura, a Vitrocristal pode perfeitamente avaliar as suas principais forças, usando-as como ferramenta para fazer face à questão da dimensão e no sentido de um melhor aproveitamento das oportunidades que o próprio mercado norte-americano vai proporcionando. Neste, parecem de vital importância os activos de mercado adquiridos por importantes nós da Vitrocristal, designadamente pelo ICEP, cuja experiência de mercado é particularmente grande no mercado norte-americano, sobretudo nova-iorquino e dos especialistas da Roland Berger que, para além do domínio de questões relacionadas com o marketing estratégico e das redes de distribuição, têm especial conhecimento sobre o funcionamento do mercado dos vidros de mesa e cristais e deste mercado geográfico em particular.

PRINCIPAIS CONCLUSÕES

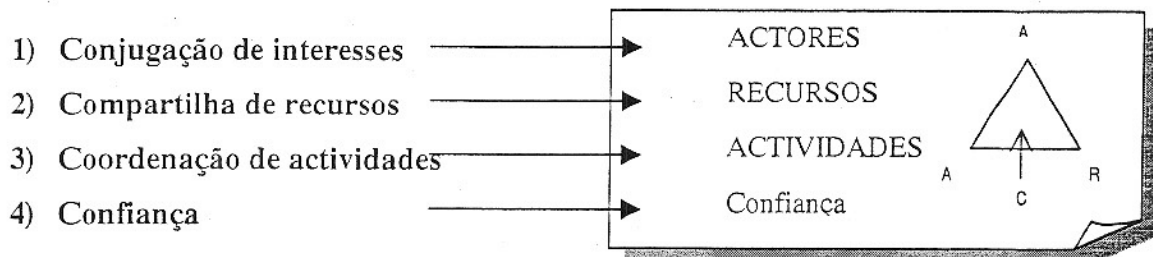
Contrariamente às abordagens tradicionais, a perspectiva das redes parece capturar melhor a noção de interacção da empresa com o seu ambiente (Andreson *et al.*, 1994), aspecto que até há alguns anos atrás não era considerado. De facto, o enfoque é colocado nas relações e não nas meras transacções, que se viram, durante anos, alheadas do facto da sua concretização se verificar no contexto de uma relação e não de forma pontual e isolada entre dois agentes. A chamada de atenção centra-se na importância dos **relacionamentos**, uma vez que a maior parte das transacções estabelecidas ocorrem no seio de relações estáveis. A aproximação aos pares de negócio passa a ser uma necessidade para as empresas em virtude das pressões sofridas para o permanente

aperfeiçoamento dos seus produtos e para a diminuição dos custos. Deste modo, para além da importância de considerar os mercados como redes de empresas, faz todo o sentido pensar em termos de **gestão de relações** (Ford *et. al*, 1998).

A **cooperação**, como tipo particular de relação, revela-se fundamental no actual quadro de negócios, na medida em que permite aliar as vantagens da dimensão elevada e da dimensão reduzida. De facto, o interesse em ter um tamanho maior é elevado quando se trata de questões como as economias de escala, as economias de experiência, o poder negocial ou a promoção, aspectos em que o tamanho propicia o aproveitamento de oportunidades que não estão ao alcance de empresas de menor dimensão. Todavia, estas podem actuar com uma maior flexibilidade no mercado, adaptando-se às suas necessidades e antecipando as oportunidades, criando com ele um maior contacto, potencialmente traduzido em proximidade com os clientes e consequentes probabilidades de desenvolvimento de uma oferta mais adequada. Ser pequeno e actuar como um grande representa uma grande evolução em termos estratégicos, só possível de atingir com a aliança de dois aspectos cruciais: a gestão de relações e, dentro destas, a preocupação com as relações de cooperação. Gerir relações de cooperação implica normalmente realizar esforços superiores aos utilizados quando se gerem relações de competição. Na verdade, nalgumas vertentes do relacionamento, cooperar e competir coexistem, tornando-se então fundamental saber em que áreas os agentes devem cooperar e em que áreas é suposto competirem. Este é um facto de implementação nem sempre fácil, conforme Doz e Hamel (1998) alertaram. O desejo de sair vencedor do projecto comum (ainda que por razões diferentes), a compreensão do contributo de cada um para a vitória e a percepção dos ganhos finais, são aspectos fulcrais no processo de criação de valor a partir das relações de cooperação desenvolvidas.

É possível, fazendo uso dos contributos de Håkansson e Johanson (1984), associar dimensões da cooperação e elementos do modelo das redes (ver Figura 5). O modelo dos actores, actividades e recursos ganha assim uma perspectiva mais dinâmica e processual, na medida em que é dada a conhecer a forma como os actores se devem comportar, o modo como as actividades desenvolvidas devem ser coordenadas e como os recursos devem ser colocados ao dispor dos interesses da rede.

Figura 5 – Os elementos de uma relação de cooperação e o modelo actores, actividades e recursos



É fundamental que as partes avaliem a existência de **interesses comuns** entre si, ou seja, áreas onde potencialmente poderá assentar a cooperação. Eles dificilmente existirão se todas as empresas fizerem exactamente as mesmas. Por isso é necessário ver se existem **complementaridades**, ou melhor: áreas onde é possível beneficiar de sinergias, onde a actuação conjunta permita aceder a ganhos superiores aos da actuação isolada. É ainda importante verificar a existência de **compatibilidades**, isto é, a existência de harmonia no desenvolvimento de actividades levado a cabo pelas diferentes partes. Por vezes, embora os requisitos anteriores estejam cumpridos, falta entrosamento, as partes não são capazes de trabalhar em sintonia. Isto pode dever-se, por exemplo, a um choque de culturas entre elas. É importante o diagnóstico destas questões antes de se avançar para formas concretas de cooperação. A **partilha de recursos** próprios pelos parceiros é uma condição essencial para que, directa ou indirectamente, se efective o seu acesso por todos os elementos que a compõem. Se algumas objecções ou restrições se levantarem a esta condição, dificilmente se concretizarão os objectivos interiorizados nos propalados interesses comuns. A existência de uma parceria obriga ainda a uma boa **coordenação das actividades** desenvolvidas pelos diferentes agentes implicados no processo. É importante que se definam à partida os objectivos da cooperação, que se desenvolvam as estratégias a prosseguir, se estabeleçam planos e orçamentos conducentes à sua concretização e ainda que existam formas de controlo que permitam ter domínio sobre o modo como as actividades estão a ser desenroladas. A **confiança** é fundamental no estabelecimento e manutenção de relações de cooperação. Exige conhecimento mútuo, tempo e experiência comum. Daí que alguns autores estabeleçam analogias entre a cooperação e o sucesso dos casamentos. Passar algum tempo com o parceiro é fundamental para o conhecer melhor, devendo surgir experiências em comum para uma melhor avaliação das suas virtudes e defeitos. Para tal é necessário que ambos troquem opiniões de um modo franco e aberto e que se tentem compreender, evitando a

imposição de pontos de vista. É importante que se evitem os comportamentos oportunistas e que se responda com reciprocidade aos comportamentos de cooperação. A ambição em termos de metas a atingir poderá tornar-se perniciosa se os objectivos se revelarem impossíveis de atingir para alguma das partes envolvidas e se a sua prossecução prejudicar de alguma forma um parceiro.

Com a emergência das estratégias de cooperação, a ortodoxia da gestão ganha novos valores. O posicionamento estratégico era concebido até há pouco tempo como “estar no sítio certo e actuar de modo acertado”. Agora, o “sítio certo” passa a ser o centro da rede pois é aqui que o poder é maior. O “ser competitivo” passa então a ser substituído pelo “ter poder”. E o ter poder significa ter capacidade para se relacionar com a organização certa no momento certo, aceder aos seus recursos, sejam eles materiais, financeiros ou de conhecimento, aceder aos seus processos, ao seu saber fazer, aos seus aspectos intangíveis e difíceis de transmitir. A aposta parece então passar pela identificação das áreas onde a cooperação entre as partes é possível, através de uma análise das estruturas resultantes da aplicação de um modelo deste tipo, em que existem simultaneamente relações hierárquicas, relações funcionais e relações de concorrência, ao longo de uma fileira de negócios. Este modelo alia assim aspectos referentes à governação do mercado através das empresas e através da hierarquia, acrescentando novas dimensões.

No caso da Vitrocrystal, a sua actuação internacional através do estabelecimento de uma subsidiária de vendas no mercado nova-iorquino não seria uma realidade se um forte investimento em termos de relações no âmbito da rede não tivesse ocorrido. A este nível foram particularmente importantes as relações de cooperação, as quais foram sendo geridas de acordo com os recursos existentes e no seguimento dos processos em curso. Verificou-se este nível que a posse de recursos próprios não impedia o avanço em termos internacionais, já que o acesso àqueles, em sentido lato, era possível de forma indirecta. Este facto realçou, mais uma vez, a importância dos processos, ou de outra forma, do intangível. Foi ainda possível constatar que, no processo em curso, houve uma tendência para a identificação das actividades que verdadeiramente acrescentavam valor, tendo sobre elas recaído uma maior preocupação em termos de afectação de recursos.

Pese embora debruçando-se apenas sobre uma situação em concreto e reconhecendo-se a ausência de análise de aspectos porventura importantes como seja a cultura da empresa e a cultura nacional, este estudo permite concluir que o recurso à cooperação sob a forma de redes de negócios tendo em vista a internacionalização pode funcionar como uma tentativa de minimizar os efeitos associados aos limites iniciais das empresas. Resta saber durante quanto tempo será necessário para que uma entidade que resulta de um processo como este precisa para ganhar autonomia em relação aos apoios públicos, ou seja: quanto tempo é necessário para eliminar a falha de mercado que deu o mote ao aparecimento deste agrupamento complementar de empresas. Reunidos todos os ingredientes, estaremos em condições de reclamar então para a cooperação inter-empresarial o papel de pedra angular na gestão estratégica actual.

BIBLIOGRAFIA

- Anderson, J., Håkansson, H. & Johanson, J. 1994. Dyadic business relationships within a business network context. Journal of Marketing, 58: 1-15.
- Axelsson, B. 1992. Network research – future issues. In B. Axelsson & G. Easton (Eds.), Industrial networks – a new view of reality. London: Routledge.
- Axelsson, B. & Easton, G. 1992. Industrial networks – a new view of reality. London: Routledge.
- Axelsson, B. & Johanson, J. 1992. Foreign market entry – the textbook vs. the network view in B. Axelsson & G. Easton (Eds.), Industrial networks – a new view of reality. London: Routledge.
- Brito, C. 1999. Issue-based nets: a methodological approach to the sampling issue in industrial networks research. Qualitative Market Research: An International Journal, 2 (2): 99-102.
- Buckley, P. J. & Casson, M. 1976. The future of the multinational enterprise, New York, NY: Holmes & Meier.
- Caves, R. 1971. International Corporations: The Industrial Economics of Foreign Investment. Economica, 38: 1-27.
- Doz, Y. & Hamel, G. 1998. Alliance advantage: the act of creating value through partnering, Harvard Business School Press.
- Dunning, J. H. 1971. The multinational enterpris. London: Allen and Unwin.
- Eisenhardt, K. 1989. Building theories from case study research. Academy of Management Review, 14(4): 532-550.
- Ford, D., Gadde, L.-E., Håkansson, H., Snehota, I., Turnbull, P. & Wilson, D. 1998. Managing business relationships. Chichester: Wiley.
- Gadde, L.-E. & Hakansson, H. 1994. Analyzing change and stability in distribution channels – a network approach, in B. Axelsson & G. Easton (Eds.), Industrial networks: a new view of reality. New York: Routledge.
- Håkansson, H. 1982. International marketing and purchasing of industrial goods: an interaction approach., Chichester: Wiley.
- Håkansson, H. & Johanson, J. 1984. A model of industrial networks, Working Paper, University of Uppsala.
- Helpman, E. & Krugman, P. 1985. Market structure and foreign trade. Cambridge: MIT Press.

- Hymer, S. H. 1976. The international operations of national firms: a study of foreign direct investment, Doctoral Dissertation, MIT. Subsequently published by Cambridge, MA: MIT Press.
- Johanson, J. & Mattsson, L.-G. 1988. Internationalisation in industrial system – a network approach, in N. Hood & J.-E. Vahlne (Eds.), Strategies in Global Competition, Croom Helm.
- Johanson, J. & Vahlne, J.-E. 1977. The internationalization process of the firm – a model of knowledge development and increasing foreign market commitments., Journal of International Business Studies, 8 (1): 23-32.
- Johanson, J. & Wiedersheim-Paul 1975. The internationalization of the firm: four swedish cases. Journal of Management Studies, 12 (3): 305-322.
- Johnson, H. G. 1968. Comparative cost and commercial policy theory for a developing world economy, in Almqvist & Wicksell (Eds.), Wicksell Lectures. Stockholm.
- Kindleberger, C. P. 1969. American business abroad: six lectures on direct investment. New Haven: Yale University Press.
- Knickerbocker, F. T. 1973. Oligopolistic reaction and the multinational enterprise. Harvard University Press.
- Morgan, R. M. & Hunt, S. D. 1994. The commitment-trust theory of relationship marketing. Journal of Marketing, 58, July: 20-38.
- Vernon, R. 1966. International investment and international trade in the product cycle. Quarterly Journal of Economics, 80: 190-207.
- Yin, R. K. 1994. Case study research, design and methods. Sage Publications.