

**ANÁLISE CONJUNTA DA
DINÂMICA TERRITORIAL E
INDUSTRIAL: O CASO DA IKEA –
SWEDWOOD**

RICARDO CORREIA¹
CARLOS BRITO²

¹ ESCOLA SUPERIOR DE COMUNICAÇÃO ADMINISTRAÇÃO E TURISMO,
INSTITUTO POLITÉCNICO DE BRAGANÇA

² FACULDADE DE ECONOMIA, UNIVERSIDADE DO PORTO

ANÁLISE CONJUNTA DA DINÂMICA TERRITORIAL E INDUSTRIAL: O CASO DA IKEA – SWEDWOOD

Ricardo Correia

Assistente de 1º Triénio
Escola Superior de Comunicação Administração e Turismo
Instituto Politécnico de Bragança
Apartado nº 128, 5370-326 Mirandela
Telefone: 278 201 340
Fax: 278 265 733
E-mail: ricardocorreia@ipb.pt

Carlos Brito

Professor Associado
Faculdade de Economia
Universidade do Porto
Rua Roberto Frias, 4200-464 Porto
Telefone: 225 571 100
Fax: 225 505 050
E-mail: cbrito@fep.up.pt

Resumo

Nenhuma região é uma ilha. As regiões contêm realidades que dependem de relacionamentos estabelecidos entre actores localizados em diversos espaços geográficos. Por isso, o sucesso de uma região não surge instantaneamente mas resulta de um longo processo de interacções entre diferentes empresas e organizações localizadas em diversas regiões. Desta forma, a dinâmica territorial passa em grande medida pela da rede de relacionamentos das empresas que operam no território. Tendo por base uma abordagem relacional, este *working paper* analisa o caso da instalação da IKEA – Swedwood em Paços de Ferreira, colocando em evidência a importância das redes de relações para o desenvolvimento territorial.

Palavras-chave: redes, relacionamentos, território, IKEA, estudo de caso

Classificação JEL: R19

Abstract

No region is an island. Regions encompass realities that rely on relationships established among actors located in different places. The success of a region does not appear instantly. Rather, it is the result of a lasting process of interactions among different firms and organizations located in various regions. Thus, territorial dynamics is largely dependent on the network of relationships of firms operating in the territory. Based on a relational approach, this working paper analyzes the case of IKEA – Swedwood located in Paços de Ferreira, highlighting the importance of network relationships for the territorial development.

Keywords: networks, relationships, territory, IKEA; case study.

JEL classification: R19

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.

De facto, 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 pois é capaz de gerar um factor distintivo. 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. Num estudo recente sobre três clusters vitivinícolas, Giuliani (2007) demonstra que as interacções e a transferência de conhecimento nos clusters acontece de uma forma selectiva por motivos determinados e não de uma maneira aleatória, onde todos podem beneficiar e interagir só por estarem presentes. Quando as empresas do cluster são globalmente dotadas de pouco conhecimento e apresentam fracas competências, as empresas mais avançadas não terão interesse em formar ligações e desconectarão de ligações e interacções.

Martin e Sunley (2003) referem falta de clareza na conceptualização e insuficiências empíricas nas vantagens atribuídas aos clusters apontando-os como “*one-model-fits-all*”. Apesar disso muitas das políticas de desenvolvimento regional seguem estas linhas de orientação. Atribuem-se pacotes estímulo às regiões para promover a sua descolagem, que geralmente se materializam em subsídios, infra-estruturas e redução de impostos. Estas medidas tem efeitos positivos mas “são certamente problemáticas quando acontecem num *vacuum*” (Scott e Storper, 2003, p. 587), ou seja, quando não têm em atenção as bases organizacionais e institucionais do dinamismo regional.

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

Devido a estas limitações associadas à teoria dos clusters e às tradicionais posições da geografia económica, ganha força uma corrente dentro da geografia que reforça a componente interactiva e relacional. Pois “enquanto a região (...) tem sido intensivamente conceptualizada pouca atenção foi prestada aos seus relacionamentos” (Passi, 2004, p. 540) sendo necessário descobrir e investigar como as interações acontecem entre diversos espaços (Murdoch, 1998). Esta geografia relacional altera a forma de compreensão do dinamismo territorial colocando a essência das economias regionais na densa interacção entre diversos actores (Graham e Healey, 1999). Também a abordagem da interacção em rede tem vindo progressivamente a caracterizar o espaço relacionalmente. A ideia fundamental é a de que o espaço e os recursos interagem afectando-se mutuamente (Baraldi, 2006). Nestas abordagens salienta-se a importância da interacção empresarial independentemente da localização das empresas (Waluszewski, 2004).

O objectivo deste *working paper* é aprofundar, através da análise do caso IKEA – Swedwood, a relação entre a dinâmica territorial e industrial. Para além desta secção introdutória, o

working paper estrutura-se em quatro partes principais. Na Secção 2 faz-se uma revisão da literatura mais importante para o estudo aqui exposto. Na secção seguinte fundamenta-se a metodologia de investigação utilizada. Segue-se, na secção 3, a análise do caso IKEA – Swedwood, terminando o *working paper* com um conjunto de conclusões e recomendações.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Geografia Relacional

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; Ettlinger, 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). As bases conceptuais desta corrente assentam numa perspectiva institucional (Amin e Thrift, 1994; Amin, 1999). Nesta perspectiva, as actuações e objectivos dos actores não são predefinidos para obedecer a lógicas de maximização e racionalidade. Antes são moldados por contextos sociais específicos onde estão inseridos e que condicionam a sua acção. “Não se podem perceber as geografias económicas fora de um quadro de relações sociais continuamente em mudança e em desafio” (Lee, 2002, p. 339).

Na conceptualização relacional destacam-se três consequências da acção e interacção económica enquadrada regionalmente (Bathelt e Glückler, 2003; Bathelt, 2006): (1) A importância do contexto – os agentes estão inseridos em contextos particulares de relações sociais, culturais e institucionais de onde resultam relações formais e informais. Os autores da geografia relacional tentam enquadrar as acções das empresas dentro de um contexto espacial e temporal específico (Murphy, 2003). (2) A *path-dependence* – Uma localização geográfica tem memória que condiciona o trilha dos desenvolvimentos subsequentes (Maskell e Malmberg, 2007). As decisões do passado influenciarão a trajetória futura. (3) A contingência – apesar da importância do passado, os processos económicos não são pré-

determinados, já que as estratégias individuais e colectivas são contingentes e podem alterar as estruturas existentes.

Estas características implicam que as leis gerais da acção económica não existem (Bathelt, 2006) e assim as políticas genéricas de desenvolvimento territorial “não podem ser desenvolvidas como receitas que funcionam sempre quando todos os ingredientes estão disponíveis” (Bathelt, 2006, p. 230), tal como é postulado pela teoria dos clusters devendo ser baseadas numa compreensão evolucionista e contextual da acção económica.

A abordagem relacional baseia-se nas interacções ocorridas a um nível micro que resultam em processos territoriais diversos. Permite deste modo “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) 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) que afirma 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”.

A visão relacional do território não adopta a esfera local, nacional e global como âmbitos separados da organização e acção social. Promove sim uma compreensão relacional de cada uma como “nexos de múltiplas interdependências assimétricas entre o domínio local e outros domínios mais amplos de acção, organização e influência” (Amin, 1998, p. 153). Este entendimento faz com que a perspectiva de rede seja a abordagem por excelência da tomada relacional do espaço. A principal vantagem da abordagem em rede é que ela transcende essas várias escalas não caindo na armadilha conceptual de privilegiar alguma delas (Dicken et al., 2001). Utilizam-se lentes geográficas que “permitem focalizar a atenção em representações

localizadas particulares dos processos económicos” (Bathelt e Glückler, 2003, p. 138) tendo presente que qualquer escala é “co-constituente de uma totalidade geográfica dinâmica e complexa” (Howit, 2003, p. 142).

A abordagem em rede permite assim evidenciar diversas interacções entre actores que se encontram em diversos territórios, mas cujos resultados se manifestam em locais particulares (Dicken et al., 2001). O espaço está ligado a redes e qualquer avaliação dos atributos espaciais é simultaneamente uma avaliação de relações em rede (Murdoch, 1997) pois grande parte da dinâmica de um território poderá residir em actores localizados em outros espaços geográficos (Dicken et al., 2001; Amin e Cohendet, 2005; Yeung, 2005b). A este propósito Malecki (2000, p. 341) refere que “alguns territórios ou locais são capazes de criar e atrair actividade económica porque conseguem fazer conexões com outros espaços”.

As regiões transformam-se progressivamente em pontos de redes globais assistindo a conexões e influências distantes de múltiplos actores (Amin, 2004). Torna-se assim difícil distinguir entre relacionamentos locais e globais porque existe uma interdependência crescente entre eles (Amin e Cohendet, 2005). Estas redes podem ser mais localizadas quando dependem maioritariamente de competências locais ou globais quando os actores mais relevantes se encontram fisicamente distantes (Dicken et al., 2001).

Segundo Murdoch (1997) a análise deve-se concentrar nas, ligações, cadeias, redes e associações e não simplesmente em visões geográficas dualísticas entre o local e o global. “Os locais são locais de encontro intersecções de influências dinâmicas e não espaços fechados ou circunscritos” (Lee, 2002, p. 341). Este encontro de diversos fluxos e interacções no local tem como consequência a sua heterogeneidade (Gibson-Graham, 2002), não existindo, conseqüentemente, duas regiões iguais.

Dentro das abordagens relacionais, as empresas surgem como actores territoriais destacados (Schoenberger, 1999; Taylor e Asheim, 2001; Bathelt e Glückler, 2003; Martin e Sunley, 2003; Yeung, 2005a) pois “o modo de decisão das empresas (...) molda o território e o seu processo de desenvolvimento” (Giuliani, 2007, p. 143). Conseqüentemente para se perceber a trajetória 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).

2.2 Redes de Empresas

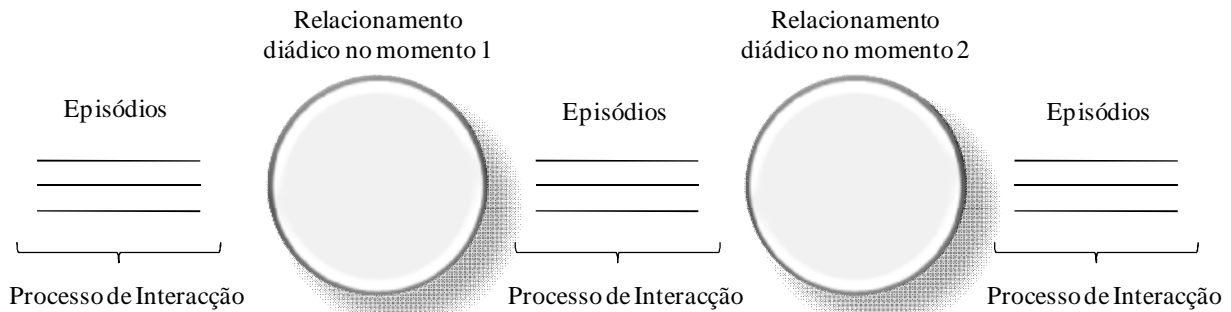
As regiões não são actores económicos reais. São entidades socialmente construídas dependentes de definições económicas, sociais, culturais e políticas particulares sob as quais as pessoas integradas em empresas e outras organizações interagem (Bathelt e Glückler, 2003). Uma grande empresa pode por si própria fazer prosperar ou declinar uma região devido às suas ligações com outros agentes, que dependem da sua estratégia global e não directamente das características do território (Bathelt e Glückler, 2003).

Contudo a empresa não pode construir sozinha a sua estratégia (Håkansson e Snehota, 1989; Snehota, 1990; Ford e Håkansson, 2006b) já que a mesma resulta de interacções e está indexada a relacionamentos. As interacções entre redes de empresas criam oportunidades de crescimento sustentável através de recíprocos *upgradings* (Saxenian, 2006). Desta forma as interacções e os relacionamentos afirmam-se tão ou mais importantes do que a própria gestão para influenciar a estratégia da empresa (Håkansson e Snehota, 1989). O investimento em relacionamentos e no seu fortalecimento é por isso uma tarefa fundamental na actuação estratégica das organizações, passando grande parte das vantagens competitivas destas por um correcto alinhamento com o contexto envolvente (Jüttner e Schlange, 1996). A estratégia é assim o resultado de um processo conjunto onde muitas empresas participam (Ford e Håkansson, 2006a). Consequentemente grande parte da actuação estratégica passa por influenciar outros gerindo relacionamentos dentro de um contexto construído em interacção.

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, como acentuam Håkansson et al. (1999), uma maneira importante de aprender é através dos outros

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 (Håkansson, 1982).

Figura 1 – Episódios, Interação e Relacionamentos



Fonte: Adaptação de Håkansson (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 (Håkansson 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” (Håkansson 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 (Håkansson 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). 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.

2.3 Empresas e Territórios

A literatura analisada evidencia os territórios como entidades com uma história particular, de onde resultam especificidades próprias que os tornam heterogéneos e em contínua interacção com outras organizações, entre as quais se destacam as empresas. Esta conexão existente entre as empresas e território é um fenómeno complexo e o seu estudo deverá ser objecto central de investigação (Dicken e Malmberg, 2001).

A simples co-localização de empresas não implica dinamismo interno da região onde estão instaladas (Gertler e Wolfe, 2004; Boschma, 2005). As empresas não interagem apenas por estarem localizadas proximamente (Giuliani, 2007). Entende-se que o desenvolvimento local transcende a co-localização, as infra-estruturas e componente material, colocando-se a ênfase em ligações relacionais entre diversos actores. Baraldi (2006) acentua a interdependência entre as empresas e os territórios, considerando que os “locais são centrais na vida de todas as empresas, desde que estas surgem e durante as várias etapas do seu desenvolvimento”. Segundo o autor, esta dependência é bidireccional: “todas as empresas interagem constantemente com vários locais, mesmo sem estarem completamente conscientes de o estarem a fazer. Os locais afectam a vida das empresas, mas, as empresas, sozinhas ou em interacção com outras também afectam os locais” (Baraldi, 2006, p. 297). Existem

consequentemente dois níveis (o nível regional, o nível empresarial) em interacção simultânea e permanente.

As interacções empresariais associadas a uma região são vitais para o seu sucesso. “Os fluxos tangíveis e intangíveis entre actores funcionam como um sistema de circulação sanguíneo na região, permitindo ao sistema responder às necessidades variáveis da envolvente empresarial” (Smedlund, 2006, p. 207). Para que a interacção aconteça é necessária a existência de algum tipo de relacionamento para ultrapassar distâncias espaciais, culturais e de competências (Baraldi, 2006).

Devido a esta importância surgem de entre os autores da geografia relacional vários conceitos que pretendem reflectir as dinâmicas e interacções ocorridas no interior de uma região como sejam as de *firm ecology*, *institucional thickness*, *buzz* e *pipelines*. Dicken e Malmberg (2001, p. 346) apresentam o conceito de “*distinctive firm ecology*” que pretende captar a existência de dinâmicas e características territoriais diferenciadas. Cada território tem uma “*distinctive firm ecology*” que é influenciada e, ao mesmo tempo, influencia a actuação das empresas. As empresas encontram diferentes circunstâncias locais, populações e histórias que permanecem distintivas e que condicionam a sua actuação (Schoenberger, 1999).

Amin e Thrift (1994) apresentam o conceito de “*institucional thickness*” consistindo em características de organização social onde se incluem redes que facilitam a cooperação e coordenação entre actores para seu benefício mútuo. Estas características são “produzidas um nível acima da escala da organização individual – i.e. elas existem entre e não dentro das empresas” (Gertler, 2003, p. 85). Em algumas situações o “*institucional thickness*” favorece o imobilismo e dificulta a mudança dos actores para novas trajectórias de crescimento. Esta situação acontece “porque as bases institucionais da região reflectem a dominância passada de empresas e sectores agora em declínio” (Hudson, 1999) sendo designada por *institutional lock-in*.

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

conhecimentos são particularmente importantes para estimular o crescimento dentro da região (Bathelt et al., 2004).

A excessiva dependência local pode levar ao declínio e *lock-in* da região (Malmberg, 2003; Lindsay, 2005; Maskell e Malmberg, 2007). O conjunto regional pode mudar ou desaparecer se novas tecnologias desenvolvidas no exterior forem ignoradas. É portanto necessário “precaução em dar prioridade às competências locais sobre as oportunidades não locais” (Bathelt, 2003, p. 772).

A região tem de estar ligada ao exterior com o que Owen-Smith e Powell (2002) designam por *pipelines* para evitar um declínio resultante da entropia (Camagni, 1991). Este conceito tem subjacente a chegada de conhecimento provindo do exterior através de uma relação entre diversos actores. Contudo, o facto de uma região estar ligada a redes de produção globais não lhe garante automaticamente desenvolvimentos positivos porque os actores locais podem gerar valor de uma forma que não maximiza o potencial económico da região. Os actores locais de uma região podem não ser capazes de reter muito do valor nela criado (Coe et al., 2004).

O conhecimento chegado do exterior deverá reforçar e sair reforçado pelo conhecimento interno sendo que o seu valor dependerá em grande medida do dinamismo do *buzz*. De uma outra forma não será apenas suficiente captar investimento, mas também ter a capacidade de aprender, reproduzir e beneficiar do conhecimento que o acompanha (Bathelt et al., 2004). Desta forma a região e os fluxos globais podem reforçar-se mutuamente (Sassen, 2002; Sturgeon, 2003). As empresas locais têm de desenvolver a capacidade de assimilar a informação que lhe chega via *pipeline* e aplica-la eficazmente de forma a criar valor. A capacidade de a empresa identificar, assimilar e explorar o conhecimento vindo da sua envolvente é designada por Cohen e Levinthal (1989) como “*absorptive capacity*”.

Para assimilarem e tirarem partido de novas informações, o que pode dar lugar ao desenvolvimento de novas práticas e actividades, as empresas têm que ter capacidade de as reconhecer, encontrar e compreender. Este reconhecimento exige uma base de conhecimento prévio. Sem este conhecimento a informação poderá passar despercebida aos actores territoriais. Desta forma, o aproveitamento de conhecimentos externos resulta do nível de conhecimento actual dos actores empresariais o que faz com que o novo conhecimento que surge por esta via dependa da base de conhecimento existente (Cohen e Levinthal, 1990). Se nas grandes empresas esta base de conhecimento provém sobretudo de actividades de

investigação e desenvolvimento (I&D), nas pequenas e médias empresas (PMEs) ela é menos formalizada (Muscio, 2007). Nestas empresas a capacidade de absorção é resultado de formas mais tácitas de conhecimento que passam pelo *learning by using* e *by doing*, pela configuração organizacional, pela capacidade de estabelecer relacionamentos próximos com diversos actores e pelas práticas de recursos humanos implementadas (Huselid, 1995; Vinding, 2004; Muscio, 2007).

3. ABORDAGEM METODOLÓGICA

As regiões surgem retratadas nas abordagens teóricas em que se sustenta este *working paper* como realidades dinâmicas e relacionais. Com o objectivo teórico de evidenciar a importância das dinâmicas e interacções estabelecidas entre as redes industriais e os territórios, foi seguida uma metodologia qualitativa assente na elaboração de um caso de estudo. Esta abordagem fornece uma miríade de detalhes sobre o contexto de investigação não alcançáveis por metodologias quantitativas. Consegue também afastar-se de uma noção rígida da realidade e mais do que quantificar variáveis pretende capturar a riqueza e complexidade de processos.

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

A realidade a analisar foi seleccionada tendo por base uma delimitação feita pelo actor focal. Esta opção baseia-se no conceito de “*actor-network*” (Halinen e Törnroos, 1998; Halinen e Törnroos, 2005) “que se refere ao caso em que uma rede empresarial é visionada desde a perspectiva de um certo actor” (Halinen e Törnroos, 1998, p. 191). A delimitação é claramente subjectiva o que significa que a fronteira será definida pela percepção da empresa focal durante a recolha empírica (Easton e Håkansson, 1996; Halinen e Törnroos, 2005).

Assim, para a definição da unidade de análise consideram-se as principais interacções de troca estabelecidas pelo actor focal (grupo Swedwood). Estas interacções podem acontecer com clientes, fornecedores ou parceiros estratégicos.

Foram realizadas doze entrevistas no ambiente de trabalho dos entrevistados, em hora própria agendada por estes após uma solicitação telefónica. A tipologia das entrevistas foi semi-estruturada permitindo esta característica obter encadeamento e objectividade na recolha de informação, mas também, dotá-las de uma necessária flexibilidade que se torna imprescindível na obtenção de percepções e opiniões pessoais, porquanto se tenta evitar com o excesso de estruturação, a perda de informações que o entrevistado pretende-se introduzir na investigação.

4. O CASO IKEA – SWEDWOOD DE PAÇOS DE FERREIRA

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.

4.1 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 mil milhões de euros. O contínuo crescimento da IKEA motiva o desenvolvimento da Swedwood, seu principal fornecedor, sendo que desde a sua origem em 1991 a Swedwood abre por ano entre uma a três novas fábricas. Em 2008 o grupo Swedwood contava com quarenta e quatro unidades de produção localizadas em doze países e três continentes empregando mais de 15.000 colaboradores o que significa uma produção anual de mais de 80 milhões de peças de mobiliário gerando receitas no valor de 1,2 mil milhões de euros.

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

O grupo Swedwood surgiu em 1991 como forma de a IKEA se salvaguardar da instabilidade e possível perda de fornecedores, provocada pelas mudanças que se verificavam a Leste da Europa. De facto, após a queda do muro de Berlim em 1989 a Europa de Leste sofreu mudanças sociais e económicas significativas sendo precisamente nessa região que estavam localizados os principais fornecedores da IKEA. Inicialmente a função desta subsidiária era tomar controlo dos fornecedores através de participações nas suas privatizações tendo adquirido por esta via diversas fábricas de mobiliário na Europa de Leste. Posteriormente este procedimento foi evoluindo para um novo conceito, optando o grupo por crescer através da criação de novas unidades de produção que se localizaram essencialmente no leste europeu. Estas unidades foram preferencialmente criadas em áreas nas quais a IKEA tinha dificuldades em obter fornecedores eficientes que praticassem preços competitivos e estáveis. Ao trabalhar exclusivamente para a IKEA, mas não sendo o único fornecedor desta, a Swedwood tem uma função de modelo para os outros fornecedores externos servindo de exemplo em toda a sua actuação.

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 m² 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.

4.2 Processo de Selecção do Território

Paços de Ferreira é um concelho com aproximadamente 56.000 habitantes numa área de 72 km² 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. Além disso, 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.”

4.3 Relevância da Componente Relacional

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 mais facilitou a vinda do grupo sueco e 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 essa atitude é 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:

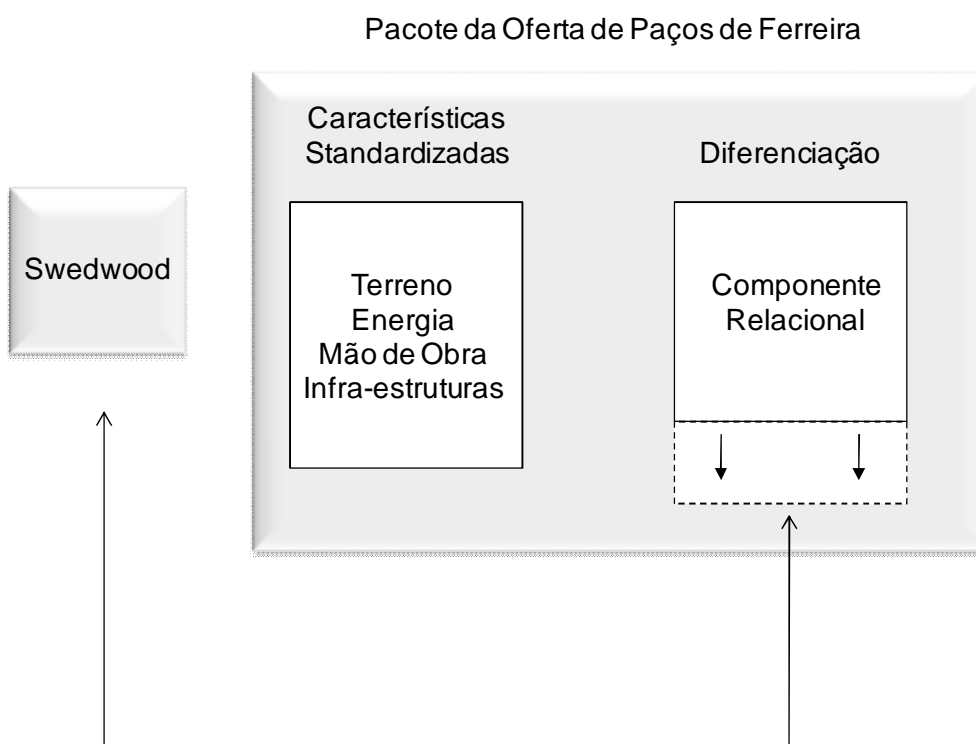
“Em pleno Agosto o Lennart sabia que nós estávamos de férias e enviou um email com duas questões muito estranhas, foi claramente um teste para ver se nós mesmo em férias respondíamos em 24 horas, se podia confiar no nosso compromisso e respondemos com respostas concretas e soluções para os problemas 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



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 converso pelo menos três vezes com o Lennart nem que seja para dizer: então está tudo bem. Há toda uma componente relacional que é fundamental.”

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.

4.4 Interacção 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 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 estes 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 Hélder 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 Hélder Moura

Inicialmente, e apesar de vários casos de sucesso registados no relacionamento das empresas locais com a Swedwood, uma parte das empresas da região falhou na conquista da confiança do grupo sueco (Figura 3, momento 1). Grande parte das falhas das empresas locais aconteceu

não pela componente tecnológica mas pela parte processual, pela parte relacional, pela incapacidade de não conseguirem avançar na relação e criarem confiança e compromisso com a empresa conforme se retira do exposto por Rui Coutinho:

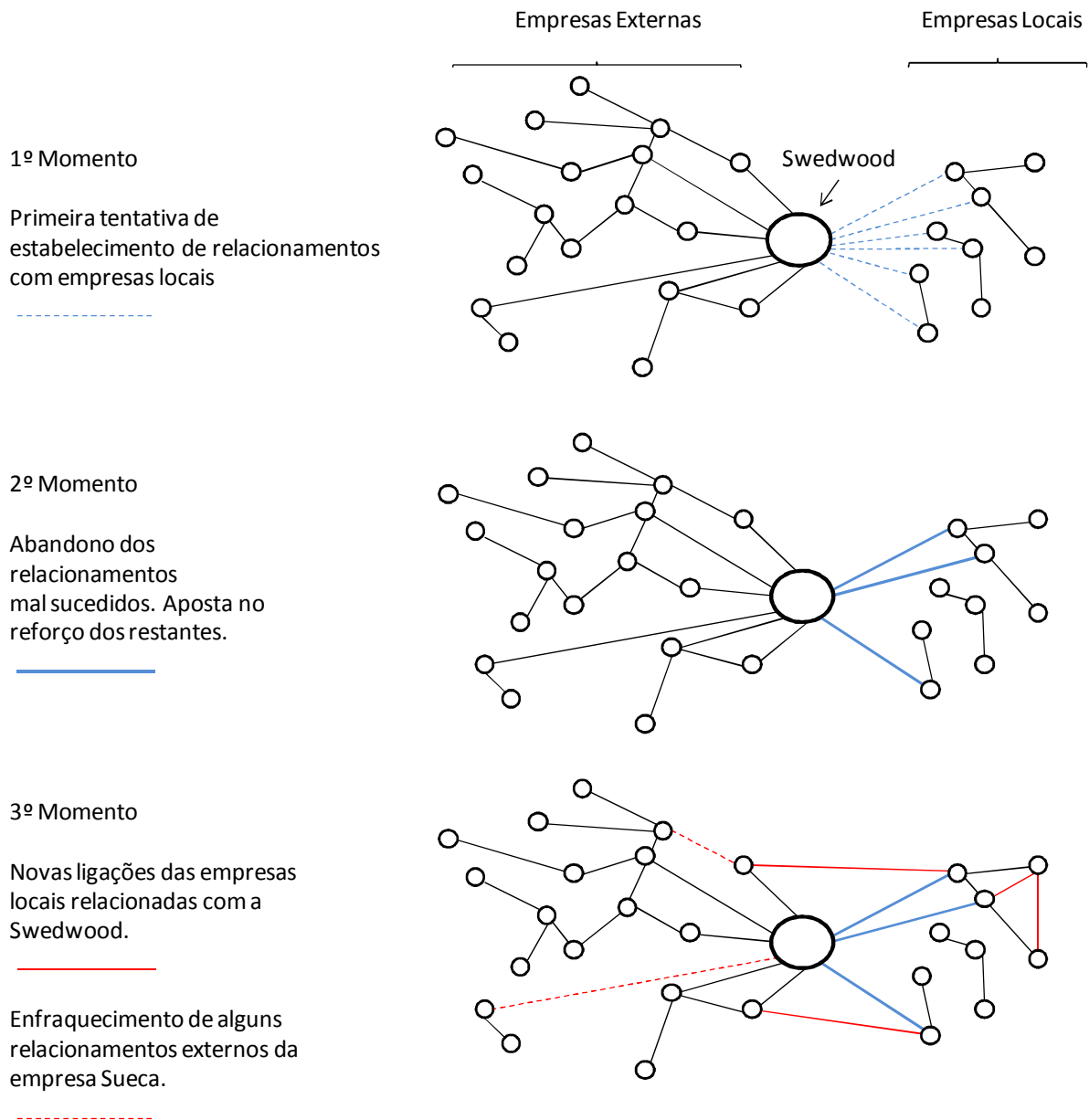
“As nossas empresas não estavam habituadas a ter que dar respostas rápidas, garantir fornecimentos. Houve muitas empresas do concelho que perderam oportunidades junto da Swedwood porque não tinham essa filosofia e essa cultura. Temos de dar um orçamento, para a semana, algures, tanto que na Swedwood 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 existiram empresas locais que conseguiram ultrapassar o período probatório e relacionar-se com a Swedwood beneficiando da rede que lhe estava associada (Figura 3, momento 2). Uma vez ganha a confiança do grupo, este estimulou relacionamentos entre as empresas pertencentes à sua rede localizada em diversos territórios (Figura 3, momento 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.

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, momento 3). Este incentivo é descrito pelo Eng.º Hélder 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.”

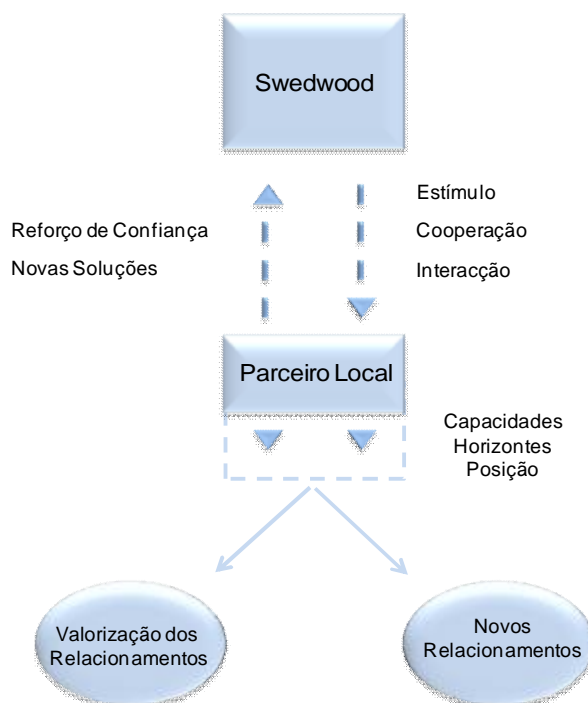
Figura 3 – Ligações Potenciais e Efectivas Estimuladas pela Swedwood



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). 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.

Figura 4 – Ganhos no Relacionamento com a Swedwood



5. CONCLUSÕES

A consideração das regiões sob a perspectiva relacional permite uma compreensão das mesmas como um fenómeno heterogéneo dependente de várias escalas. Perdem sentido análises geográficas ou económicas parcelares e ganha relevância a ligação entre a gestão territorial e a empresarial. O espaço importa para as empresas por aquilo que podem colher dele, mas a empresa para colher necessita de agir ou interagir semeando com essa interação potencial de valor para o território e ligando o espaço ao exterior. Nessa perspectiva os territórios e organizações deverão ser entendidos em interligação e dependência.

O valor de um território depende não só dos seus recursos tangíveis mas da sua integração numa rede dinâmica, que o torna diferenciado e permite adição de valor às organizações instaladas. Não é pois uma análise focalizada em recursos tangíveis materiais que determina o poder e valor e atractividade de um território, mas antes a capacidade de reconhecer e valorizar as competências existentes nas suas fronteiras físicas e as fazer valorizar através de interligações.

A ligação da Swedwood a Paços de Ferreira foi estimulada com a actuação da autarquia local na facilitação e estímulo de relações com empresas e instituições locais. Foi claramente percebido que a existência de um grande *player* teria um impacto menor se não existisse interacção. As interacções estabelecidas conseguiram incitar ao desenvolvimento de novos produtos e ligar actores locais a diversas escalas. Esta agitação e interacção não aconteceu em todos os actores, antes foi selectiva de acordo com Giuliani (2007). Só as empresas que foram capazes de adaptar-se aos requisitos e exigências da Swedwood é que foram integrados no seu portfólio de relacionamentos.

A percepção das regiões como fenómenos eminentemente relacionais implica várias mudanças na sua política de gestão. As questões vitais a solucionar por parte das administrações locais não estão circunscritas geograficamente, passando a situar-se no domínio de uma rede ampla de actores heterogéneos. Neste contexto, as questões essenciais da agenda territorial passam a ser: Como estabelecer relações com empresas que confirmam dinamismo e valor ao território? Como desenvolver um local *buzz* que confira dinamismo e valor ao conhecimento chegado do exterior? Como alargar a influência e grau de atractividade de um território na rede global na qual se insere?

REFERÊNCIAS

- Amin, A. (1998) "Globalisation and Regional Development: A Relational Perspective", **Competition & Change**, Vol. 3, No, pp. 145-165.
- Amin, A. (1999) "An Institutionalist Perspective on Regional Economic Development", **International Journal of Urban and Regional Research**, Vol. 23, No, pp. 365-378.

- Amin, A. (2004) "Regions Unbound: Towards a New Politics of Place", **Geografiska Annaler**, Vol. 86, No 1, pp. 33-44.
- Amin, A. e Cohendet, P. (2004) **Architectures of knowledge: firms, capabilities, and communities**, Oxford, Oxford University Press.
- Amin, A. e Cohendet, P. (2005) "Geographies of Knowledge Formation in Firms", **Industry and Innovation**, Vol. 12, No 4, pp. 465-486.
- Amin, A. e Thrift, N. (1994) **Globalization, Institutions and Regional Development in Europe**, Oxford, Oxford University Press.
- Baraldi, E. (2006) "The Places of Ikea: Using Space in Handling Resource Networks", in E. Baraldi, F. Hjalmar & A. Houltz (Eds.) **Taking Place: The Spatial Contexts of Science, Technology and Business**. Sagamore Beach, Science History Publications/USA.
- Bathelt, H. (2003) "Geographies of production: growth regimes in spatial perspective 1 – innovation, institutions and social systems", **Progress in Human Geography**, Vol. 27, No 6, pp. 763-778.
- Bathelt, H. (2005a) "Cluster Relations in the Media Industry: Exploring the 'Distanced Neighbour' Paradox in Leipzig", **Regional Studies**, Vol. 39, No 1, pp. 105-127.
- Bathelt, H. (2005b) "Geographies of production: growth regimes in spatial perspective (II) – knowledge creation and growth in clusters", **Progress in Human Geography**, Vol. 29, No 2, pp. 204-216.
- Bathelt, H. (2006) "Geographies of production: growth regimes in spatial perspective 3 – toward a relational view of economic action and policy", **Progress in Human Geography**, Vol. 30, No 2, pp. 223-236.
- Bathelt, H. e Glückler, J. (2003) "Toward a relational economic geography", **Journal of Economic Geography**, Vol. 3, pp. 117-144.
- Bathelt, H., Malmberg, A. 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. e Rantisi, N. (2003) "The 'relational turn' in economic geography", **Journal of Economic Geography**, Vol. 3, pp. 109-116.

- Boschma, R. (2005) "Proximity and innovation: a critical assessment", **Regional Studies**, Vol. 39, No 1, pp. 61-74.
- Camagni, R. (1991) "Local 'milieu', uncertainty and innovation networks: towards a new dynamic theory of economic space", in R. Camagni (Ed.) **Innovation Networks: Spatial Perspectives**. London, Belhaven.
- Camagni, R. (2002) "On the concept of territorial competitiveness: sound or misleading?" **Urban Studies**, Vol. 39, pp. 2395-2411.
- Coe, N., Hess, M., Yeung, H. W.-C., Dicken, P. e Henderson, J. (2004) "'Globalizing' regional development: a global production networks perspective", **Transactions of the Institute of British Geographers**, Vol. 29, pp. 468-484.
- Cohen, W. e Levinthal, D. (1989) "Innovation and Learning: the Two Faces of R&D", **The Economic Journal**, Vol. 99, pp. 569-596.
- Cohen, W. e Levinthal, D. (1990) "Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation", **Administrative Science Quarterly**, Vol. 35, pp. 128-152.
- Dicken, P., Kelly, P. F., Olds, K. e Yeung, H. W.-C. (2001) "Chains and networks, territories and scales: towards a relational framework for analysing the global economy", **Global Networks**, Vol. 1, No 2, pp. 89-112.
- Dicken, P. e Malmberg, A. (2001) "Firms in Territories: A Relational Perspective", **Economic Geography**, Vol. 77, No 4, pp. 345-363.
- Ettlinger, N. (2003) "Cultural economic geography and a relational and microspace approach to trusts, rationalities, networks, and change in collaborative workplaces ", **Journal of Economic Geography**, Vol. 3, pp. 145-171.
- Ford, D. e Håkansson, H. (2006a) "The Idea of Business Interaction", **IMP Journal**, Vol. 1, No 1, pp. 4-20.
- Ford, D. e Håkansson, H. (2006b) "IMP - some things achieved: much more to do", **European Journal of Marketing**, Vol. 40, No 3/4, pp. 248-258.
- Gertler, M. (2003) "Tacit Knowledge and the Economic Geography of Context, or The Undefinable Tacitness of Being (There)", **Journal of Economic Geography**, Vol. 3, pp. 75-99.

- Gertler, M. e Wolfe, D. (2004) "Local social management: Community actors, institutions and multilevel governance in regional foresight exercises", **Futures**, Vol. 36, pp. 45-65.
- Gibson-Graham, J. (2002) "Beyond global vs. local: economic politics outside the binary frame", in A. Herod & M. Wright (Eds.) **Geographies of Power: Placing Scale**. Oxford, Blackwell.
- Giuliani, E. (2007) "The selective nature of knowledge networks in clusters: evidence from the wine industry", **Journal of Economic Geography**, Vol. 7, pp. 139-168.
- Graham, S. e Healey, P. (1999) "Relational Concepts of Space and Place: Issues for Planning Theory and Practice", **European Planning Studies**, Vol. 7, No 5, pp. 623-646.
- Granovetter, M. (1985) "Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness", **American Journal of Sociology**, Vol. 91, pp. 481-510.
- Håkansson, H. (1982) **International Marketing and Purchasing of Industrial Goods**, Chichester, Wiley.
- Håkansson, H. e Snehota, I. (1989) "No Business is an Island ", **Scandinavian Journal of Management**, Vol. 5, No 3, pp. 187-200.
- Håkansson, H., Virpi, H. e Pedersen, A.-C. (1999) "Learning in Networks", **Industrial Marketing Management**, Vol. 28, pp. 443-452.
- Howit, R. (2003) "Scale", in J. Agnew, K. Mitchell & G. Toal (Eds.) **A companion to political geography**. Oxford, Blackwell.
- Hudson, R. (1999) "The Learning Economy, The Learning Firm and The Learning Region: A Sympathetic Critique of the Limits to Learning", **European Urban and Regional Studies**, Vol. 6, No 1, pp. 59-72.
- Huemer, L., Becerra, M. e Lunnan, R. (2004) "Organizational Identity and Network Identification: Relating Within and Beyond Imaginary Boundaries", **Scandinavian Journal of Management**, Vol. 20, No 1-2, pp. 53-73.
- Huselid, M. (1995) "The Impact of Human Resource Management on Turnover, Productivity and Corporate Financial Performance", **Academy of Management Journal**, Vol. 38, pp. 635-660.

- Johnston, W., Peters, L. e Gassenheimer, J. (2006) "Questions about network dynamics: Characteristics, structures, and interactions", **Journal of Business Research**, Vol. 59, pp. 945-954.
- Jüttner, U. e Schlange, L. (1996) "A network approach to strategy", **International Journal of Research in Marketing**, Vol. 13, pp. 479-494.
- Lee, R. (2002) "'Nice maps, shame about the theory'? Thinking geographically about the economic", **Progress in Human Geography**, Vol. 26, No 3, pp. 333-355.
- Lindsay, V. (2005) "The development of international industry clusters: a complexity theory approach", **Journal of International Entrepreneurship**, Vol. 3, pp. 71-97.
- Løwendahl, B. e Revang, Ø. (1998) "Challenges to Existing Strategy Theory in a Post Industrial Society ", **Strategic Management Journal**, Vol. 19, No 8, pp. 755-73.
- Malecki, E. (2000) "Knowledge and regional competitiveness", **Erdkunde**, Vol. 54, pp. 334-351.
- Malmberg, A. (2003) "Beyond the cluster - local milieus and global connections", in J. Peck e H. Yeung (Eds.) **Remaking the Global Economy**. London, Sage.
- Martin, R. e Sunley, P. (2003) "Deconstructing clusters: chaotic concept or policy panacea?" **Journal of Economic Geography**, Vol. 3, pp. 5-35.
- Maskell, P. e Malmberg, A. (2007) "Myopia, Knowledge Development and Cluster Evolution", **Journal of Economic Geography**, Vol. 7, pp. 603-618.
- Murdoch, J. (1997) "Towards a geography of heterogeneous associations", **Progress in Human Geography**, Vol. 21, No 3, pp. 321-337.
- Murdoch, J. (1998) "The Spaces of Actor-Network Theory", **Geoforum**, Vol. 29, No 4, pp. 357-374.
- Murphy, J. (2003) "Social space and industrial development in East Africa: deconstructing the logics of industry networks in Mwanza, Tanzania", **Journal of Economic Geography**, Vol. 3, pp. 173-198.
- Muscio, A. (2007) "The Impact of Absorptive Capacity on SMEs' Collaboration", **Economics of Innovation and New Technology**, Vol. 16, No 8, pp. 653-668.
- Owen-Smith, J. e Powell, W. (2002) "Knowledge networks in the Boston Biotechnology community", **Science as an Institution and the Institutions of Science**.

- Passi, A. (2004) "Place and region: looking through the prism of scale", **Progress in Human Geography**, Vol. 28, No 4, pp. 536-546.
- Ritter, T. e 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. e Johnston, W. (2004) "Managing in Complex Business Networks", **Industrial Marketing Management**, Vol. 33, No 3, pp. 175-183.
- Sassen, S. (2002) "Locating cities on global circuits", **Environment & Urbanization**, Vol. 14, No 1, pp. 13-30.
- Schoenberger, E. (1999) "The Firm in the Region and the Region in the Firm ", in T. Barnes & M. Gertler (Eds.) **The new industrial geography: Regions, regulation and institutions**. London, Routledge.
- Scott, A. e Storper, M. (2003) "Regions, Globalization, Development", **Regional Studies**, Vol. 37, pp. 579-593.
- Smedlund, A. (2006) "The roles of intermediaries in a regional knowledge system", **Journal of Intellectual Capital**, Vol. 7, No 2, pp. 204-220.
- Snehota, I. (1990) **Notes on a Theory of Business Enterprise**, PhD Thesis, Uppsala University.
- Storper, M. (1997) "Regional Economies as Relational Assets", in R. Lee & J. Wills (Eds.) **Geographies of Economics**. London, New York, Sydney, Arnold.
- Sturgeon, T. (2003) "What really goes on in Silicon Valley? Spatial clustering and dispersal in modular production networks", **Journal of Economic Geography**, Vol. 3, pp. 199-225.
- Taylor, M. e Asheim, B. (2001) "The concept of the firm in economic geography", **Economic Geography**, Vol. 77, No 4, pp. 315-328.
- Vinding, A. (2004) "Human Resources: Absorptive Capacity and Innovative Performance", in J. Christensen & B. Lundvall (Eds.) **Product Innovation, Interactive Learning and Economic Performance**. Oxford, Elsevier.

- Walter, A., Ritter, T. e Gemünden, H. (2001) "Value-creation in buyer-seller relationships: Theoretical considerations and empirical results from a supplier's perspective", **Industrial Marketing Management**, Vol. 30, No 4, pp. 365-377.
- Waluszewski, A. (2004) "A competing or co-operating cluster or seven decades of combinatory resources? What's behind a prospering biotech valley?" **Scandinavian Journal of Management**, Vol. 20, pp. 125-150.
- 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, pp. 37-51.

Recent FEP Working Papers

| | |
|--------|--|
| Nº 348 | Gonçalo Faria, João Correia-da-Silva and Cláudia Ribeiro, " <i>Dynamic Consumption and Portfolio Choice with Ambiguity about Stochastic Volatility</i> ", December 2009 |
| Nº 347 | André Caiado, Ana Paula Africano and Aurora A.C. Teixeira, " <i>Firms' perceptions on the usefulness of State trade missions: an exploratory micro level empirical analysis</i> ", December 2009 |
| Nº 346 | Luís Pinheiro and Aurora A.C. Teixeira, " <i>Bridging University-Firm relationships and Open Innovation literature: a critical synthesis</i> ", November 2009 |
| Nº 345 | Cláudia Carvalho, Carlos Brito and José Sarsfield Cabral, " <i>Assessing the Quality of Public Services: A Conceptual Model</i> ", November 2009 |
| Nº 344 | Margarida Catarino and Aurora A.C. Teixeira, " <i>International R&D cooperation: the perceptions of SMEs and Intermediaries</i> ", November 2009 |
| Nº 343 | Nuno Torres, Óscar Afonso and Isabel Soares, " <i>Geographic oil concentration and economic growth – a panel data analysis</i> ", November 2009 |
| Nº 342 | Catarina Roseira and Carlos Brito, " <i>Value Co-Creation with Suppliers</i> ", November 2009 |
| Nº 341 | José Fernando Gonçalves and Paulo S. A. Sousa, " <i>A Genetic Algorithm for Lot Size and Scheduling under Capacity Constraints and Allowing Backorders</i> ", November 2009 |
| Nº 340 | Nuno Gonçalves and Ana Paula Africano, " <i>The Immigration and Trade Link in the European Union Integration Process</i> ", November 2009 |
| Nº 339 | Filomena Garcia and Joana Resende, " <i>Conformity based behavior and the dynamics of price competition: a new rationale for fashion shifts</i> ", October 2009 |
| Nº 338 | Nuno Torres, Óscar Afonso and Isabel Soares, " <i>Natural resources, economic growth and institutions – a panel approach</i> ", October 2009 |
| Nº 337 | Ana Pinto Borges, João Correia-da-Silva and Didier Laussel, " <i>Regulating a monopolist with unknown bureaucratic tendencies</i> ", October 2009 |
| Nº 336 | Pedro Rui Mazedo Gil, " <i>Animal Spirits and the Composition of Innovation in a Lab-Equipment R&D Model</i> ", September 2009 |
| Nº 335 | Cristina Santos and Aurora A.C. Teixeira, " <i>The evolution of the literature on entrepreneurship. Uncovering some under researched themes</i> ", September 2009 |
| Nº 334 | Maria das Dores B. Moura Oliveira and Aurora A.C. Teixeira, " <i>Policy approaches regarding technology transfer: Portugal and Switzerland compared</i> ", September 2009 |
| Nº 333 | Ana Sofia Ferreira, Leonídio Fonseca and Lilian Santos, " <i>Serão os 'estudantes empreendedores' os empreendedores do futuro? O contributo das empresas juniores para o empreendedorismo</i> ", August 2009 |
| Nº 332 | Raquel Almeida, Marina Silva and Tiago Soares, " <i>Coesão Territorial - As relações de fronteira entre Portugal e Espanha</i> ", August 2009 |
| Nº 331 | Custódia Bastos, Suzi Ladeira and Sofia Silva, " <i>Empreendedorismo nas Artes ou Artes do Empreendedorismo? Um estudo empírico do 'Cluster' da Rua Miguel Bombarda</i> ", August 2009 |
| Nº 330 | Filipe A. Ribeiro, Ana N. Veloso and Artur V. Vieira, " <i>Empreendedorismo Social: Uma análise via associativismo juvenil</i> ", August 2009 |
| Nº 329 | Argentino Pessoa, " <i>Outsourcing And Public Sector Efficiency: How Effective Is Outsourcing In Dealing With Impure Public Goods?</i> ", July 2009 |
| Nº 328 | Joana Almodovar, Aurora A.C. Teixeira, " <i>Conceptualizing clusters through the lens of networks: a critical synthesis</i> ", July 2009 |
| Nº 327 | Pedro Mazedo Gil, Fernanda Figueiredo and Óscar Afonso, " <i>Equilibrium Price Distribution with Directed Technical Change</i> ", July 2009 |
| Nº 326 | Armando Silva, Ana Paula Africano and Óscar Afonso, " <i>Which Portuguese firms are more innovative? The importance of multinationals and exporters</i> ", June 2009 |
| Nº 325 | Sofia B. S. D. Castro, João Correia-da-Silva and Pascal Mossay, " <i>The core-periphery model with three regions</i> ", June 2009 |
| Nº 324 | Marta Sofia R. Monteiro, Dalila B. M. M. Fontes and Fernando A. C. C. Fontes, " <i>Restructuring Facility Networks under Economy of Scales</i> ", June 2009 |
| Nº 323 | Óscar Afonso and Maria Thompson, " <i>Costly Investment, Complementarities and the Skill Premium</i> ", April 2009 |

| | |
|--------|---|
| Nº 322 | Aurora A.C. Teixeira and Rosa Portela Forte, " <i>Unbounding entrepreneurial intents of university students: a multidisciplinary perspective</i> ", April 2009 |
| Nº 321 | Paula Sarmento and António Brandão, " <i>Next Generation Access Networks: The Effects of Vertical Spillovers on Access and Innovation</i> ", April 2009 |
| Nº 320 | Marco Meireles and Paula Sarmento, " <i>Incomplete Regulation, Asymmetric Information and Collusion-Proofness</i> ", April 2009 |
| Nº 319 | Aurora A.C. Teixeira and José Sequeira, " <i>Determinants of the international influence of a R&D organisation: a bibliometric approach</i> ", March 2009 |
| Nº 318 | José Sequeira and Aurora A.C. Teixeira, " <i>Assessing the influence of R&D institutions by mapping international scientific networks: the case of INESC Porto</i> ", March 2009 |
| Nº 317 | João Loureiro, Manuel M. F. Martins and Ana Paula Ribeiro, " <i>Cape Verde: The Case for Euroization</i> ", March 2009 |
| Nº 316 | Ester Gomes da Silva and Aurora A.C. Teixeira, " <i>Does structure influence growth? A panel data econometric assessment of 'relatively less developed' countries, 1979-2003</i> ", March 2009 |
| Nº 315 | Mário A. P. M. Silva, " <i>A Model of Growth with Intertemporal Knowledge Externalities, Augmented with Contemporaneous Knowledge Externalities</i> ", March 2009 |
| Nº 314 | Mariana Lopes and Aurora A.C. Teixeira, " <i>Open Innovation in firms located in an intermediate technology developed country</i> ", March 2009 |
| Nº 313 | Ester Gomes da Silva, " <i>Capital services estimates in Portuguese industries, 1977-2003</i> ", February 2009 |
| Nº 312 | Jorge M. S. Valente, Maria R. A. Moreira, Alok Singh and Rui A. F. S. Alves, " <i>Genetic algorithms for single machine scheduling with quadratic earliness and tardiness costs</i> ", February 2009 |
| Nº 311 | Abel Costa Fernandes, " <i>Explaining Government Spending: a Cointegration Approach</i> ", February 2009 |
| Nº 310 | João Correia-da-Silva, " <i>Uncertain delivery in markets for lemons</i> ", January 2009 |
| Nº 309 | Ana Paula Ribeiro, " <i>Interactions between Labor Market Reforms and Monetary Policy under Slowly Changing Habits</i> ", January 2009 |
| Nº 308 | Argentino Pessoa and Mário Rui Silva, " <i>Environment Based Innovation: Policy Questions</i> ", January 2009 |
| Nº 307 | Inês Drumond and José Jorge, " <i>Basel II Capital Requirements, Firms' Heterogeneity, and the Business Cycle</i> ", January 2009 |
| Nº 306 | Adelaide Maria Figueiredo, Fernanda Otília Figueiredo and Natália Pimenta Monteiro, " <i>Labor adjustments in privatized firms: a Statis approach</i> ", December 2008 |
| Nº 305 | Manuela A. D. Aguiar and Sofia B. S. D. Castro, " <i>Chaotic and deterministic switching in a two-person game</i> ", December 2008 |
| Nº 304 | Ana Pinto Borges and João Correia-da-Silva, " <i>Using Cost Observation to Regulate Bureaucratic Firms</i> ", December 2008 |
| Nº 303 | Miguel Fonseca, " <i>The Investment Development Path Hypothesis: a Panel Data Approach to the Portuguese Case</i> ", December 2008 |
| Nº 302 | Alexandre Almeida, Cristina Santos and Mário Rui Silva, " <i>Bridging Science to Economy: The Role of Science and Technologic Parks in Innovation Strategies in "Follower" Regions</i> ", November 2008 |
| Nº 301 | Alexandre Almeida, António Figueiredo and Mário Rui Silva, " <i>From Concept to Policy: Building Regional Innovation Systems in Follower Regions</i> ", November 2008 |

Editor: Sandra Silva (sandras@fep.up.pt)

Download available at:

<http://www.fep.up.pt/investigacao/workingpapers/>

also in <http://ideas.repec.org/PaperSeries.html>

www.fep.up.pt

FACULDADE DE ECONOMIA DA UNIVERSIDADE DO PORTO

Rua Dr. Roberto Frias, 4200-464 Porto | Tel. 225 571 100

Tel. 225571100 | www.fep.up.pt