

## **Interacção entre redes organizacionais locais**

Vasco Eiriz

Universidade do Minho, Escola de Economia e Gestão, Gualtar  
4710-057 Braga, Portugal. Email: [veiriz@eeg.uminho.pt](mailto:veiriz@eeg.uminho.pt)

Natália Barbosa

Universidade do Minho, Escola de Economia e Gestão, Gualtar  
4710-057 Braga, Portugal. Email: [natbar@eeg.uminho.pt](mailto:natbar@eeg.uminho.pt)

### Resumo

Este artigo analisa duas redes organizacionais de âmbito local no sector do calçado em Portugal. Uma rede organizacional é um conjunto de organizações que estabelecem relações inter-organizacionais entre si. No estudo destas relações é possível considerar diferentes níveis de análise: micro, meso, e macro. No presente artigo adopta-se o nível meso de análise considerando-se duas redes delimitadas geograficamente, correspondentes às duas principais aglomerações de produção de calçado em Portugal. O artigo procura compreender de que forma estas duas redes locais – a de Felgueiras e a de São João da Madeira – interagem entre si e favorecem a competitividade. Os dados utilizados no estudo empírico foram obtidos através de análise documental e entrevistas. Os resultados obtidos evidenciam de forma clara diferenças competitivas entre a rede de Felgueiras e a rede de São João da Madeira ao nível das características das suas empresas constituintes, produtos e mercados. Estas diferenças competitivas permitem compreender de que forma as duas redes interagem entre si em áreas como o desenvolvimento tecnológico, produção, formação profissional, marketing e internacionalização.

Palavras-chave: redes organizacionais, relações inter-organizacionais, interacção, localização, calçado.

## 1. Introdução

O estudo de relações inter-organizacionais e redes tem atraído a atenção de muitos investigadores nos últimos anos. Este interesse crescente no tema baseia-se na ideia de que a actividade empresarial não pode ser reduzida à tradicional fronteira da empresa e envolve, cada vez mais, a articulação de recursos, actividades e competências de diferentes organizações.

Os contributos para o conhecimento deste tema encontram-se bastante fragmentados, com origem em várias disciplinas, havendo necessidade de integrar perspectivas eminentemente distintas, entre outras, da gestão, economia e geografia. O desenvolvimento teórico relacionado com o estudo de relações e redes é, por conseguinte, vasto e inclui uma grande quantidade de antecedentes e tradições de pesquisa (ver discussão em Eiriz e Wilson, 2006). Entre esses antecedentes distinguem-se a teoria da troca social (Cook e Emerson, 1984), teorias sobre o poder (por exemplo, Emerson, 1962), teoria do contrato relacional (Macaulay, 1963; Macneil, 1978, 1980), teoria dos custos de transacção (Williamson, 1975, 1985), e a teoria da dependência dos recursos (Pfeffer e Salancik, 1978).

As questões espaciais não têm tradicionalmente merecido a devida atenção na literatura de gestão em geral, e no estudo de redes organizacionais em particular. No entanto, estudos recentes têm defendido a necessidade de integrar variáveis como a localização e o espaço para compreender o comportamento estratégico e o desempenho das empresas (Sorenson e Baum, 2003; Bell, 2005). Neste sentido, a co-localização e o consequente desenvolvimento de redes organizacionais locais pode produzir benefícios em termos, por exemplo, de aprendizagem e partilha inter-organizacional de conhecimento (Almeida e Kogut, 1999; Maskell, 2001; Tallman *et al.*, 2004), inovação (Baptista e Swann, 1998), e produtividade (Henderson, 1986).

Este artigo reconhece a importância das redes organizacionais locais e, baseado num estudo exploratório levado a cabo no sector do calçado em Portugal, procura compreender o papel dessas redes na forma como as empresas desenvolvem estratégias a um nível superior e mais agregado do que o nível da empresa. Partindo deste objectivo, apresenta-se e discute-se evidência empírica relativa à forma como as duas maiores aglomerações de produção de calçado em Portugal geram duas redes locais de relacionamento inter-organizacional substancialmente distintas e como essas duas redes interagem entre si.

Uma rede organizacional é um conjunto de organizações que interagem umas com as outras através de relações inter-organizacionais. Apesar do conceito de rede ser relativamente simples, as redes podem ser estudadas em três níveis de análise (Mattsson, 1997): o nível micro (relações diádicas), o nível meso (por exemplo, a rede de relações de uma empresa individual ou, no caso deste artigo, uma rede local de relações), e o nível macro (todo o mercado é concebido como uma rede). A ênfase deste artigo é no nível meso, no qual a principal unidade de análise é uma rede de empresas localizadas numa dada área geográfica e que desenvolvem relações inter-organizacionais entre si. Empiricamente, o contexto do estudo é o sector do calçado em Portugal que apresenta uma estrutura geográfica caracterizada pela existência de duas grandes aglomerações de produção (Felgueiras e São João da Madeira).

O artigo começa por rever algumas contribuições importantes da literatura para a compreensão da forma como as empresas e as suas redes interagem entre si. De seguida, descreve-se a metodologia empregue no nosso estudo exploratório no sector do calçado em Portugal e procede-se a uma breve caracterização desse sector. Posteriormente, apresenta-se e explora-se evidência empírica que distingue claramente as duas redes estudadas e a forma como esta diferença competitiva favorece o desenvolvimento da interacção entre as redes estudadas. Finalmente discutem-se algumas implicações dos resultados obtidos e sugerem-se pesquisas futuras sobre o tema.

## **2. Revisão da literatura**

Como foi referido anteriormente, os contributos da literatura para compreender a forma como as redes organizacionais interagem entre si encontram-se muito dispersos. Para compreender o tema, nesta secção destaca-se o papel dos grupos estratégicos e comunidades cognitivas, redes estratégicas e constelações, distritos industriais e "clusters", e redes industriais. A secção termina com referência à forma como estas diferentes formas de organização podem desencadear estratégias de grupo.

### **2.1. Grupos estratégicos e comunidades cognitivas**

O estudo de grupos estratégicos emergiu em primeiro lugar no seio da economia industrial. O conceito foi desenvolvido por Hunt na sua tese de doutoramento em 1972, tendo sido definido como "um grupo de empresas no seio dum sector que são altamente simétricas na sua estrutura de custos, grau de integração vertical, grau de diferenciação dos produtos, organização formal, sistemas de controlo e compensação/penalização, e preferências pessoais por determinados resultados" (citado por Feka *et al.*, 1997).

Posteriormente, Porter (1980, 1985) popularizou o conceito com o objectivo de o aplicar na análise de sectores. Em particular, alargou o conceito para incluir num grupo estratégico todas as empresas de um sector que seguem uma estratégia similar. As características ou dimensões dessa estratégia podem ir além das identificadas por Hunt e incluir, por exemplo, variáveis, como as políticas de investimento em investigação e desenvolvimento, política de marca, preço ou gestão da força de vendas. A análise dos grupos estratégicos recorrendo à técnica de análise de "clusters" permite que empresas rivais se posicionem num mapa da concorrência. Nesta representação da concorrência os movimentos entre (ou no seio de) grupos estratégicos tornam-se mais claros (ou, então, podem ser representados de forma mais clara) e as oportunidades e ameaças ambientais podem ser mais facilmente detectadas e articuladas com as forças e fraquezas organizacionais. Como resultado desta análise, o ambiente competitivo torna-se mais facilmente compreensível.

Apesar da atractividade desta análise, algumas críticas importantes podem ser colocadas à teoria dos grupos estratégicos. Por exemplo, Barney (1997) referiu a debilidade das técnicas de agrupamento empíricas, salientando que a identificação estatística de "clusters" não significa necessariamente que exista um grupo estratégico. Muitos gestores têm suportado o princípio de que os grupos estratégicos identificados nos seus sectores são consistentes com a sua própria experiência e percepção, libertando, desta forma, os estatísticos duma maior sustentação das técnicas empíricas. Apesar de fornecer somente um suporte intuitivo ao conceito, esta visão dos gestores permite listar variáveis importantes de natureza perceptual a utilizar na identificação dos grupos estratégicos. Desta forma, é possível clarificar a forma como os gestores desenvolvem modelos mentais para interpretar as suas próprias empresas e o seu ambiente. Por sua vez, estes modelos interpretativos acabam por influenciar não só as percepções dos próprios gestores, mas também as escolhas e acções que desenvolvem.

Na exploração destes tópicos Porac *et al.* (1989: 414) distinguem "grupos competitivos primários" (ou comunidades cognitivas) de grupos estratégicos como sendo "entidades sociológicas e psicológicas" e não entidades económicas. Definem depois uma comunidade cognitiva como um "colectivo de empresas que se definem umas às outras como rivais". Ou seja, estes grupos não resultam de análise estatística mas antes da percepção dos gestores e, como tal, existem sobretudo na mente dos gestores (Reger e Huff, 1993).

Uma outra crítica à análise dos grupos estratégicos resulta do pressuposto que a pertença a um grupo influencia o desempenho individual das empresas. No fundo, esta é uma condição lógica de natureza económica para a existência de grupos. Nesta perspectiva, o acesso a um grupo estratégico é limitado pelas barreiras à mobilidade que resultam das dimensões competitivas que distinguem o grupo. Contudo, a análise estatística pode frequentemente identificar "sub-clusters" com diferentes desempenhos que operam no seio do mesmo grupo estratégico.

Em resumo, o conceito de grupo estratégico possui um amplo suporte entre os gestores e economistas apesar do estudo empírico da sua existência e significado depender da aplicação de técnicas estatísticas robustas e da identificação de variáveis competitivas apropriadas.

## **2.2. Redes estratégicas e constelações**

Baseando-se no trabalho de Williamson (1975, 1985), Jarillo (1988, 1993) discutiu as condições económicas para a existência de redes estratégicas tendo argumentado que as redes podem ser vistas como uma forma de organização económica entre os mercados e as hierarquias (ver também Thorelli, 1986). Jarillo (1988, 1993) sugere que as acções dos empreendedores podem reduzir os custos de transacção, estabelecer relações de cooperação e, como tal, criar redes entre empreendedores em que não existe propriedade comum de recursos. Consequentemente, uma rede estratégica não é uma hierarquia pois não envolve propriedade comum, nem tão pouco é um mercado, o que implicaria a existência duma abordagem não cooperativa. Assim, uma rede é uma forma intermédia entre mercados e hierarquias. No seu enquadramento conceptual, a escolha duma empresa entre integrar internamente as suas actividades ou contratá-las externamente no mercado é uma decisão relativamente simples. Se a soma dos custos de transacção externos for menor que a alternativa constituída pelos custos de transacção internos (com vista a obter o mesmo resultado da transacção), então a empresa irá contratar a actividade externamente. Desta forma, uma rede estratégica para ser economicamente eficiente tem que oferecer aos seus membros custos de transacção inferiores aos que se podem obter internamente.

Para que as redes possam ser sustentáveis, Jarillo (1988, 1993) argumenta que elas devem ser não só eficientes e eficazes mas devem também gerar confiança. A confiança é o mecanismo utilizado pelos empreendedores para reduzir custos, ainda que, pode argumentar-se, a geração de confiança requer que se incorra em custos. Quando a confiança governa as relações e as empresas possuem visão de longo prazo, a cooperação entre empresas torna-se mais fácil, o que, por sua vez, gera maior confiança.

Em teoria, as redes estratégicas permitem também que os seus membros se especializem em actividades críticas nas quais possam ser mais eficientes, deixando outras actividades para outros membros da rede. Isto permite aos membros da rede alcançar maior flexibilidade, custos internos inferiores (por exemplo através de escala), e desenvolver competências distintivas nas suas actividades de especialização.

Estes mesmos argumentos e vantagens sustentam a existência de grupos de alianças ou constelações (Gomes-Casseres, 1994, 1996). Uma constelação é um conjunto de empresas individuais que estabelecem alianças entre si através de acordos de cooperação. Nem todas as empresas da mesma constelação possuem relações directas, nalguns casos tratam-se de relações indirectas. As constelações distinguem-se umas das outras em função da sua dimensão, crescimento, composição, rivalidade interna e estrutura de governação. Numa abordagem similar, Johnston and Lawrence (1988) referem-se a parcerias que acrescentam valor resultantes da cooperação entre organizações numa dada cadeia de valor caracterizada pela especialização, inovação, criatividade, resposta rápida, flexibilidade, partilha de informação e economias de escala.

### **2.3. Distritos industriais e "clusters"**

Desde os desenvolvimentos iniciais do conceito por Marshall em 1920 e sua redescoberta nos anos setenta (Becattini, 1979), oitenta (por exemplo, Piore e Sabel, 1984), e noventa (por exemplo, Saxenian, 1994), o estudo dos distritos industriais como uma forma de interacção económica tem atraído a atenção de muitos investigadores em economia regional e urbana, economia industrial e geografia. Pyke e Sengenberger (1996: 1) definem distritos industriais como "aglomerados de centenas de empresas predominantemente pequenas e médias orientadas para o mesmo sector industrial (como calçado ou joalharia), concentradas numa área geográfica circunscrita". Swann *et al.* (1998) sistematizaram vários benefícios e custos da localização num dado "cluster" referindo factores como a disponibilidade de mão-de-obra especializada e infra-estruturas, e o crescente congestionamento e concorrência por recursos. Porter (1998: 78) focalizou-se nos "clusters" como "concentrações geográficas de empresas e instituições interrelacionadas entre si num campo particular", procurando salientar a importância da localização para desenvolver vantagem competitiva.

Mais recentemente Carbonara (2002) sugeriu uma correlação entre a formação de redes no seio de distritos industriais em Itália e a estratégia de crescimento da empresa líder da rede. Anteriormente, também no contexto do estudo destas aglomerações em Itália, Lazerson and Lorenzoni (1999) reconheceram que a grande maioria dos distritos

industriais era composto por um número elevado de pequenas empresas, sendo por isso indústrias bastante fragmentadas. No entanto, as empresas maiores possuíam grande importância em termos de organização da produção entre pequenas empresas, introdução de novas tecnologias, e expansão de mercados.

Apesar de muitos destes trabalhos referirem a importância da localização, tem havido menor atenção sobre as questões de gestão que a interacção entre empresas ou entre redes levanta. Em vez disso, a atenção tem recaído frequentemente na concentração geográfica referindo-se a proximidade espacial como uma das principais variáveis explicativas para fenómenos como mobilidades da mão-de-obra ou entrada e saída de empresas. É talvez algo surpreendente que pouca atenção tenha sido dada à interacção entre diferentes distritos industriais ou "clusters" e à forma como conjuntos de empresas que partilham a mesma localização podem desenvolver vantagens competitivas e/ou colaborativas resultantes das relações que se estabelecem colectivamente ao nível meso de análise.

#### **2.4. Redes industriais**

De acordo com o paradigma das redes industriais (Håkansson, 1982; Ford, 1997), as relações inter-organizacionais explicam-se com base em três elementos – actores, actividades e recursos – que têm merecido uma grande atenção por parte de vários autores (Axelsson e Easton, 1992; Johanson e Mattsson, 1988; Håkansson e Snehota, 1995). Actores são indivíduos, grupos de indivíduos, partes de empresas, empresas ou grupos de empresas que controlam recursos e desenvolvem actividades. As actividades desenvolvem-se quando os actores criam, trocam, desenvolvem ou combinam recursos recorrendo a outros recursos. Os recursos são os meios utilizados pelos actores no desenvolvimento das suas actividades (Håkansson e Johanson, 1992).

Existem dois tipos fundamentais de actividades: actividades de produção e actividades de troca. As primeiras, também chamadas de actividades de transformação, são todas aquelas actividades que ocorrem no seio de um actor, enquanto que as trocas, também chamadas de actividades de transferência, se verificam entre os actores. Enquanto que as actividades de produção são directamente controladas por um actor, as actividades de troca ligam as actividades de produção de diferentes actores e, como tal, são sujeitas ao controlo de pelo menos dois actores. Desta forma, através das trocas, um actor transfere o controlo de recursos para outro actor. Os ciclos de actividades entre actores tendem a adquirir uma certa regularidade e periodicidade. Com a prática, no desenvolvimento dessas actividades, os actores criam certas rotinas e regras informais que se vão

institucionalizando e são a base do seu relacionamento. Reúnem-se assim condições de estabilidade organizacional e as relações tendem a adquirir uma dimensão estratégica.

As redes resultam da interligação entre actores, actividades e recursos. Cada actor possui uma determinada posição na rede (Mattsson, 1985) podendo essa posição ser vista em relação a cada relação analisada individualmente (micro-posição) ou ao nível da rede (macro-posição).

Ritter *et al.* (2004) advogaram que as redes são sistemas complexos que não são possíveis de ser geridas e controladas centralmente por uma única empresa. Nas redes verifica-se um processo de auto-organização que resulta da interacção entre todas as empresas que integram a rede, aspecto que impede o controlo e direcção central por parte de uma única empresa. Daí que cada empresa deve procurar gerir individualmente as suas interacções com outras empresas em detrimento de procurar o controlo da rede. Neste sentido, o processo de interacção entre empresas é provavelmente o conceito nuclear do paradigma das redes industriais.

Por sua vez, Ojasalo (2004) defendeu que cada empresa deve definir claramente qual a sua rede ou redes-chave, identificando os actores que lhe interessa incluir na rede em função da sua capacidade em gerar e gerir recursos. Para a relação com cada actor, a empresa deve escolher uma das seguintes estratégias: crescimento, desenvolvimento, manutenção ou abandono.

Um dos aspectos distintivos deste paradigma é a forma ecléctica como, ao longo do tempo, tem integrado diferentes teorias num quadro explicativo sobre redes industriais. Por exemplo, para compreender porque é que as redes sobrevivem e prosperam, há necessidade de integrar os contributos sobre aprendizagem organizacional em rede (Håkansson *et al.*, 1999) ou sobre a predisposição e competências organizacionais para desenvolver relações e redes (Ritter, 1999). Em todo o caso, as variáveis de natureza geográfica como o a localização nunca estiveram no centro da sua atenção para compreender a estrutura e a dinâmica da interacção entre actores.

## **2.5. Estratégias de grupo**

Tem havido algumas tentativas para desenvolver teorias que expliquem de que forma grupos de empresas autónomas integradas em rede desenvolvem estratégias colectivas. Baseando-se numa perspectiva ecológica, o conceito de estratégias colectivas (Astley and Fombrun, 1983) considera que as decisões estratégicas podem ser tomadas ao nível colectivo quando as organizações que actuam no seio de um sector possuem forte interdependência e percebem a partilha de algumas opções estratégicas como a melhor



forma de responder a pressões ambientais. Assim, perante constrangimentos ambientais às acções individuais de cada empresa, estas podem encontrar nas estratégias colectivas uma forma de mobilizar recursos e acções visando alcançar metas comuns. As estratégias colectivas tendem a emergir como um sistema de apoio mútuo que reflecte a adaptação organizacional das empresas ao seu ambiente. Elas são essencialmente o resultado duma colaboração implícita entre membros que possuem uma preocupação idêntica com o seu ambiente. Bresser (1988) distinguiu entre estratégias colectivas não intencionadas (referidas por Astley and Fombrun, 1983) e estratégias colectivas voluntárias e intencionadas que resultam de um propósito claro de colaboração para gerir as interdependências entre empresas.

Astley e Fombrun (1983) sugeriram uma tipologia de estratégias em que uma estratégia colectiva está para a estratégia corporativa da mesma forma que esta está para a estratégia do negócio. Isto é, a estratégia do negócio relaciona-se com o ambiente específico (sector), a estratégia corporativa relaciona-se com o ambiente geral, e a estratégia colectiva com o ambiente inter-organizacional. Daí que, na sua orientação, as estratégias colectivas tendam a ser colaborativas enquanto as estratégias sectoriais (respeitantes ao ambiente específico) tendem a ser competitivas (Astley, 1984). Esta abordagem vem de encontro à discussão lançada anteriormente por Grinyer e Spender (1979) do que é uma receita do sector, ou seja, a aceitação colectiva e implícita da existência duma agenda da estratégia limitada a alguns aspectos que é partilhada entre várias organizações no seio de um sector.

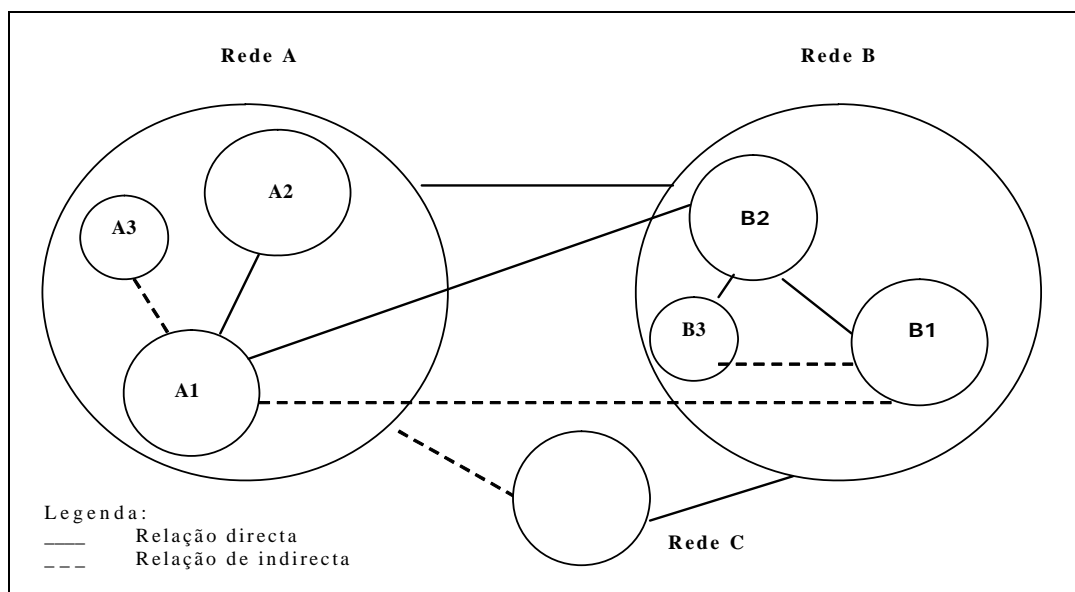
Coloca-se ainda a questão de saber quando e em que circunstâncias as estratégias colectivas ou as estratégias competitivas são percebidas como prevaletentes num dado momento num sector. Pode argumentar-se que o equilíbrio tende a evoluir ao longo do tempo de forma cíclica resultando em períodos de grande rivalidade alternados com períodos de maior cooperação (Bresser and Harl, 1986; Bresser, 1988). Quando as estratégias competitivas prevalecem, é provável que a volatilidade ambiental resultante encorage algumas empresas a recorrer a estratégias colectivas. De forma idêntica, as estratégias colectivas podem fomentar alguma disfunção (por exemplo, atracção de novos concorrentes mais inovadores, redução da flexibilidade estratégica, desenvolvimento de complacência na estratégia das empresas) que incentive estratégias mais competitivas. Esta conclusão sugere que as empresas devem ser capazes de ter a capacidade para alternar e conciliar estratégias competitivas com estratégias colectivas.

### 3. Metodologia

A Figura 1 ajuda a explicar a nossa abordagem metodológica. Nesta abordagem referimo-nos às redes no nível meso (por exemplo, rede A) como conjuntos de organizações que desenvolvem relações directas (por exemplo, entre A1 e A2, uma relação comprador-vendedor) ou indirectas (por exemplo, entre B1 e B3, dois subcontratados do mesmo contratante B2). Cada uma das três redes representadas – rede A, B e C – possui uma diferente localização geográfica.

Da mesma forma em que existem relações inter-organizacionais ao nível micro entre organizações individuais (havendo, neste caso, a registar também a existência de relações directas e/ou indirectas entre empresas de diferentes redes), a figura representa ainda relações directas e indirectas ao nível meso. São estas relações de natureza colectiva, ao nível meso de redes geograficamente delimitadas que nos preocupam neste artigo. Ou seja, pressupomos que, da mesma forma que as empresas da mesma rede podem actuar através de estratégias individuais, também podem verificar-se estratégias colectivas entre redes geograficamente delimitadas do mesmo sector.

**Figura 1: Representação de redes em termos da relações intra-grupais e inter-grupais**



Fonte: Autores

Os resultados deste artigo são baseados num estudo qualitativo de natureza exploratória enquadrado num trabalho de investigação de maior âmbito sobre o sector do calçado em Portugal. Este sector foi escolhido porque tem sido sujeito a mudanças significativas no seu ambiente competitivo (identificadas na secção seguinte) que têm desencadeado mudanças profundas no comportamento competitivo das organizações do sector e pelo facto de reunir condições de localização adequadas ao estudo.

Os dados que suportam o nosso estudo resultam da análise extensiva do conteúdo de 43 documentos secundários de organizações sectoriais, e serviços públicos. Estes documentos foram sujeitos a um processo de catalogação em Microsoft Access. Nesta base de dados foram criados vários campos identificativos e de catalogação. Criaram-se ainda dois campos para análise do conteúdo de cada documento. Num desses campos incluiu-se o resumo e comentários pessoais sobre documento. No outro campo foi efectuada uma análise de conteúdo mais detalhada para cada documento através da utilização de extractos, descrições e análises explicativas dos dados. A partir desta base de dados foi gerado um documento em Microsoft Word de 50 páginas com o resultado da análise efectuada.

Estes dados foram utilizados como base para a realização de oito entrevistas semi-estruturadas com gestores seniores do sector. Nessas entrevistas foi utilizado um guião com questões agregadas nos seguintes tópicos: análise competitiva; produção, tecnologia e inovação; marketing; canais de distribuição, mercados organizacionais e mercados consumidores; compras e fornecimentos; e redes e relações inter-organizacionais.

Foram entrevistados três gestores de topo de empresas de Felgueiras, um gestor de topo dum empresa de São João da Madeira, o director executivo da Associação Portuguesa dos Industriais de Calçado Componentes e Artigos Pele e Seus Sucedâneos (APICCAPS), o presidente do Centro Tecnológico do Calçado, e um quadro superior do Instituto de Comércio Externo de Portugal (ICEP). No caso do director executivo da APICCAPS realizaram-se duas entrevistas; uma de natureza exploratória e outra, a última das oito entrevistas, de natureza mais confirmatória. As oito entrevistas foram gravadas, perfazendo um total de gravação de oito horas e 55 minutos. A transcrição integral das entrevistas traduziu-se num documento de 47590 palavras.

Estando em causa um estudo exploratório, foi efectuada uma análise das entrevistas através de um processo de aplicação de cores sobre a transcrição, envolvendo a construção, desconstrução e rearranjo de diferentes categorias de análise. As categorias definidas no final foram as seguintes: redes organizacionais; subcontratação; contexto global e europeu; indústrias de suporte e canais; categorias potenciais. Naturalmente, para cada categoria, além de variáveis que integravam o guião de entrevistas, foram emergindo variáveis que vieram a revelar-se importantes para a interpretação dos dados. Ou seja, à medida que o processo de categorização dos dados qualitativos era levada a cabo, desenvolveu-se um processo de bola de neve em que novos temas emergiram, tendo-se tornado evidente que existia uma clara diferenciação de redes entre as duas maiores aglomerações de produção de calçado em Portugal.

No caso da principal categoria de análise em consideração neste artigo – redes organizacionais – veremos na apresentação de dados quais foram as variáveis que se revelaram mais robustas na compreensão das duas redes estudadas. Antes disso, importa caracterizar genericamente o sector do calçado.

#### **4. O sector de calçado**

Em termos globais, a mudança mais significativa no sector do calçado em anos recentes tem sido a rápida deslocalização da produção mundial da Europa para a Ásia. Num período de menos de 20 anos, entre 1985 e 2003, a produção europeia decresceu de 34 por cento da produção mundial para apenas oito por cento, enquanto a produção asiática aumentou de 45 para 81 por cento [os dados quantitativos avançados nesta secção foram obtidos junto da APICCAPS (1997, 1999, 2005) e GEPIE (1995); os autores assumem, contudo, por inteiro e em exclusivo, a selecção e interpretações efectuadas].

Nesta tendência, em 2003 a China tornou-se o maior produtor mundial com 58 por cento da quota de mercado medida em volume. O maior produtor europeu era a Itália com 303 milhões de pares, enquanto Portugal produzia 92 milhões de pares.

Apesar de tudo, a situação não parece ser tão negativa para os produtores europeus como a crueza destes números sugere. Muitos produtores europeus têm-se especializado em segmentos de maior valor acrescentado (especialmente calçado de pele) com produções mais pequenas e sistemas de produção flexíveis, enquanto os produtores asiáticos estão estruturados para produção em massa a preços baixos e com capacidade limitada em termos de adaptação da produção a alterações rápidas da procura. Nesta perspectiva, os produtores portugueses percebem os italianos e espanhóis como sendo os seus principais rivais e não tanto os chineses ou brasileiros (o Brasil é o segundo maior produtor mundial), ainda que, naturalmente, haja uma preocupação crescente com estes concorrentes.

Assim, a competitividade dos produtores europeus depende sobretudo da capacidade de responder a ciclos de vida do produto relativamente curtos, encomendas de produção pequenas, e a uma procura volátil e heterogénea (APICCAPS, 1994; Monitor Company, 1994). Neste contexto, a tendência de globalização da concorrência tem levado a uma crescente incerteza e volatilidade no sector do calçado, tornando as empresas menos orientadas para o planeamento de longo prazo e cada vez mais dependentes da capacidade de responder a uma procura que exige investimentos em sistemas flexíveis de compras, produção e distribuição com vista a tornarem-se mais competitivas nos mercados mais atractivos e exigentes.

Para os produtores portugueses como um todo, a situação tem sido algo mais encorajadora. Durante o período de ajustamento estrutural da produção entre 1985 e 2003, Portugal foi o único país europeu a registar crescimento da sua produção nacional. Existe ainda evidência de que o sector português de calçado beneficiou das pressões competitivas internacionais à medida que grandes produtores europeus (particularmente alemães e britânicos) investiam em Portugal para beneficiar de custos de produção mais baixos. Além do factor dos custos, a localização em Portugal de produtores internacionais foi também impulsionada por incentivos ao investimento externo, entrada do país na União Europeia em 1986, proximidade de Portugal dos mercados europeus e, não menos importante, pela existência duma base produtiva local com créditos internacionais no sector. É assim provável que aproximadamente 10-20 por cento da produção de calçado em Portugal resulte de investimentos estrangeiros por parte de outros produtores europeus, admitindo-se que, como consequência da saída de algumas destas fábricas do país a partir de 2002, a produção total e o peso da produção destes fabricantes tenha decaído.

O início da expansão do sector de calçado em Portugal pode situar-se no final da década de 70 num contexto em que as exportações para outros países europeus cresceram rapidamente. Muitos dos grandes compradores grossistas e retalhistas europeus estabeleciam canais de distribuição desde a produção em Portugal. Do seu bom conhecimento dos mercados consumidores beneficiaram os produtores portugueses que focalizavam claramente as suas actividades na produção.

Apesar de muitos produtores portugueses estarem ainda orientados para um tipo de relação baseado quase que exclusivamente nos custos de produção, muitos outros há em que a situação tem evoluído. Actualmente, muitos produtores possuem as suas próprias marcas, um melhor conhecimento dos mercados e fábricas modernas. Por outro lado, como consequência da entrada do país na União Europeia, o aumento dos custos resultante da harmonização das políticas tem obrigado muitas empresas a abandonar as estratégias profundamente reactivas (ainda que lucrativas) dos anos 70 e 80 do século passado.

O sector possui também um elevado grau de internacionalização com mais de 90% da produção anual a ser exportada. A maior parte destas exportações têm como destino outros países europeus, em particular a Alemanha, França e Reino Unido que, em conjunto, representam dois terços do total exportado. Em 2004 existiam em Portugal 1290 empresas de calçado que empregavam 41400 trabalhadores.

## **5. Evidência empírica**

Os nossos dados evidenciam de forma clara que a produção de calçado em Portugal está concentrada geograficamente em dois locais próximos da cidade do Porto. Um situa-se em Felgueiras, a nordeste do Porto, e o outro em São João da Madeira, a sul do Porto. Apesar destes dois concelhos estarem distanciados a aproximadamente 60 quilómetros em linha recta, historicamente eles distavam um do outro aproximadamente 90 quilómetros por estrada (via Porto). Quando referida, a existência destas duas aglomerações é reconhecida pelos nossos entrevistados e é também implícita numa análise cuidadosa das fontes secundárias consultadas. Contudo, a análise e discussão no seio do sector raramente se refere a esta estrutura bi-polar, preferindo focalizar-se nas unidades produtivas ou organizacionais.

Quando a existência destas duas aglomerações é mencionada, a referência centra-se na diferença espacial em detrimento de outras características que podem ser também observáveis, tais como a antiguidade (Felgueiras é um pólo de desenvolvimento muito mais recente do que São João da Madeira) ou especialização da produção (Felgueiras é muito mais especializada em calçado informal enquanto São João da Madeira se concentra em calçado mais formal, apesar de, nos dois casos, a pele sobressair como o material mais empregue). Uma razão importante para isto acontecer pode resultar da forte influência, particularmente na recolha e tratamento de dados sobre o sector, da única associação sectorial existente. A APICCAPS possui a sua sede no Porto e, tratando-se da única associação sectorial, tende a representar o sector de forma integrada como sendo constituído por um grande número de organizações individuais que se distinguem entre si por variáveis convencionais tais como volume de vendas, rentabilidade e número de trabalhadores e não pela sua estrutura bi-polar em termos de distribuição geográfica.

Os dados recolhidos e analisados nesta pesquisa sugerem que no seio de cada aglomeração, além de outro tipo de relações inter-organizacionais, se estabelecem fortes relações de subcontratação entre produtores. Esta constatação recomenda que cada aglomeração seja analisada como uma rede. Isto é, no seio de cada uma das duas redes organizacionais locais gravitam muitos pequenos subcontratados à volta das maiores fábricas, desenvolvendo-se, desta forma, fortes relações inter-organizacionais que promovem o desenvolvimento industrial local. Atendendo a que as características destas interacções a nível micro (relações diádicas entre duas empresas) e a nível meso para o caso de redes de uma empresa focal (carteira de relações de uma empresa) foram estudadas por Eiriz (2001), de seguida iremos recorrer a extractos das entrevistas realizadas para

caracterizar cada uma das redes estudadas ao nível meso tendo em consideração a delimitação geográfica dessas redes.

### 5.1. Diferenças competitivas entre as redes de Felgueiras e São João da Madeira

Numa análise cuidada, as duas redes revelam diferenças significativas num número de dimensões competitivas identificadas na Tabela 1. Na nossa interpretação dos dados sobressaíram 10 diferenças competitivas que distinguem claramente entre si as redes organizacionais de São João da Madeira e de Felgueiras. Essas 10 características podem ser agrupadas em três categorias, a saber: características relacionadas com a empresa (antiguidade, dimensão, equipamento e tecnologia, espírito empreendedor); características relacionadas com o produto (mão-de-obra incorporada, quantidade, qualidade, tipo de produto, preço); e características relacionadas com o mercado (mercados). Analisadas individualmente, estas diferenças pouco dizem sobre a dinâmica competitiva, mas, se consideradas em conjunto, emerge um padrão nessa dinâmica competitiva.

**Tabela 1: Diferenças competitivas entre as duas redes**

Dimensão		São João da Madeira	Felgueiras
Empresa	Antiguidade	Mais velho	Mais jovem
	Dimensão das empresas	Menores	Maiores
	Equipamento e tecnologia	Menos avançado	Mais sofisticado
	Espírito empreendedor	Menos evidente	Mais evidente
Produto	Mão-de-obra incorporada	Mão-de-obra intensiva	Menos mão-de-obra intensiva
	Quantidade produzida	Menores volumes	Volumes maiores
	Qualidade do produto	Geralmente elevado	Menor
	Tipo de produto	Predominantemente calçado formal Forte em calçado de senhora ( <i>frequentemente um tipo de produto mais complexo que o de homem</i> )	Maioritariamente informal Forte em calçado de homem
	Preço	Superior	Inferior
Mercado	Mercados	Segmentos superiores Doméstico e exportação	Segmentos inferiores Exportação

Fonte: Autores

Sobre as dimensões identificadas na Tabela 1 importa ainda referir o facto das características e respectivas categorias exibirem uma grande consistência interna na explicação de cada rede. Ou seja, como veremos a seguir, existe uma grande consistência entre as características de cada rede ao nível da empresa, produto e mercado, significando isto que as características da empresa são melhor percebidas ponderando as características dos seus produtos e mercado. De igual forma, as características do produto são fortemente explicadas pelas características da empresa e do mercado e, por último, as características

do mercado de cada rede relacionam-se com as características das suas empresas e produtos.

As diferenças competitivas exibidas na Tabela 1 emergiram com a evolução do sector ao longo das últimas décadas. Inicialmente, o sector do calçado em Portugal consolidou-se à volta de São João da Madeira e só mais tarde, a partir do final da década de 70 do século XX, se começou a desenvolver mais fortemente no concelho de Felgueiras. Em parte, isto aconteceu por causa das tradições conservadoras e normas de comportamento prevalecentes em São João da Madeira não serem tão favoráveis ao espírito empreendedor gerado pelas mudanças no ambiente competitivo. Esta perspectiva é evidente nas palavras de um director da APICCAPS:

*“A indústria de calçado teve sempre um grande destaque em São João da Madeira; nasceu ali muito vocacionada para o mercado doméstico, para fabricar calçado da gama média/alta com uma grande incorporação de trabalho. A indústria em Felgueiras é uma indústria de uma outra geração, mais jovem, cujo desenvolvimento principal teve lugar após o período de 1974 e que nasceu confrontada com a escassez do mercado interno e com a ausência dos mercados africanos, das nossas ex-colónias. Nasceu, desde logo, com a consciência clara de que tinha que se expandir para os mercados externos. Portanto, é uma indústria mais aberta, numa gama, eventualmente, não tão elevada como São João da Madeira.”*

Enquanto a produção em São João da Madeira foi relativamente lenta na evolução desde as suas raízes mais tradicionais (tipicamente com pequenas empresas empregando pouca tecnologia, mão-de-obra intensiva e métodos artesanais), a produção na área de Felgueiras expandiu-se rapidamente desde o final da década de 70, alimentada pelo maior espírito empreendedor da área (Felgueiras é um concelho vizinho do concelho mais industrializado de Guimarães) e pela crescente liberalização económica do país. Outros desenvolvimentos ambientais importantes durante os anos 70 foram a perda das colónias africanas de Portugal (onde as empresas de São João da Madeira desfrutavam de um pequeno mercado protegido) e o crescimento significativo da procura dos mercados europeus impulsionada pelos baixos custos do país mas também estrangida pela instabilidade política do país e pela entrada na União Europeia só vir a verificar-se em 1986. Todos estes factores favoreceram as empresas de Felgueiras em relação às suas



congêneres de São João da Madeira tendo daí resultado que Felgueiras se tornou a mais importante aglomeração de produção de calçado em termos de quantidade e provavelmente também em volume de vendas e rentabilidade.

Um jovem gestor de uma empresa localizada em Felgueiras descreveu-nos algumas das diferenças emergentes entre as duas aglomerações da seguinte forma:

*“Para além delas [as empresas de São João da Madeira] terem ficado paradas no tempo, não conseguiram modernizar em termos de maquinaria. Em São João da Madeira é um tipo de indústria que produz um artigo mais clássico e é um trabalho mais manual. Poucas fábricas em que nós entremos têm um nível de equipamento muito moderno, ao contrário de Felgueiras. O artigo aqui também é mais de quantidade; precisa-se de máquinas que produzam muito, enquanto lá não. [Em São João da Madeira] é um sapato melhor, com uma pele produzida manualmente. Normalmente tem uma sola de couro, pode ter uma sola de borracha mas muito bem trabalhada. Enquanto nós aqui o nível de produção horário de uma linha são 120 pares/hora, eles produzem 120 pares/dia. É uma produção muito devagar, muito minuciosa, muito cuidada. Claro que há lá fábricas que também produzem sapatos de grande consumo, como aqui também existem fábricas de calçado melhor. Agora, ao nível do calçado, em termos gerais, aqui produz-se um sapato muito mais barato, produz-se muito mais depressa do que lá porque lá é um trabalho muito mais manual e eles não têm uma componente de máquinas tão sofisticadas como existe em Felgueiras.”*

Apesar desta dicotomia, algumas empresas em São João da Madeira continuam a concorrer com eficiência e rentabilidade, conforme nota o director da associação do sector:

*“O que não existe muito em Felgueiras é aquilo que existiu sempre em São João da Madeira e que ainda existe hoje; são empresas com 20–30 trabalhadores a fabricar 50, 60 ou 70 pares por dia da gama muito, muito alta.”*

Um empreendedor que lançou o seu negócio em 1981 e produz actualmente aproximadamente 1200 pares de sapatos por dia para mercados como o Japão, Reino Unido e Estados Unidos da América, capturou o espírito empreendedor da seguinte forma:

*“Eu penso que o pessoal de São João é um bocado mais acomodado do que nós. É uma indústria com mais tempo, talvez tenha ganho muito dinheiro mais cedo e, se calhar, mais facilmente. Em Felgueiras temos pessoas industriais que trabalhavam para outros e depois começaram a fixar-se. Empregados que eram bons, tinham algumas qualidades e começaram a dizer; "eu vou arriscar". E depois de arriscar as pessoas avançam, lutam.”*

Em contrapartida, o proprietário duma empresa de São João da Madeira que foi à falência confirma-nos que existem diferenças:

*“Esta zona [São João da Madeira] é uma zona de patrões e lá em cima é uma zona de empresários. Quero dizer que aqui são indústrias familiares que não se expandem. [Os empresários de Felgueiras] têm outra vivência. Começaram cedo a ir ao exterior. Foram sempre sendo uns entusiastas.”*

Em síntese, estas diferenças competitivas distinguem claramente as duas redes em estudo de acordo com as diferenças expostas na Tabela 1, e permitem compreender a base da interacção que se estabelece entre elas.

## **5.2. Interacção entre as redes de Felgueiras e São João da Madeira**

As relações directas entre empresas das duas redes são raras, provavelmente devido à distância física e consequentes dificuldades logísticas, mas também porque historicamente a proximidade organizacional entre elas não foi incentivada. Além disso, é de crer também que as diferenças existentes em termos de empresas, produtos e mercados (ver Tabela 1) possam não facilitar estas relações. Existem, contudo, situações pontuais em que os produtores de Felgueiras subcontratam empresas de São João da Madeira, enquanto que o contrário é mais raro ainda. Esta situação pode ocorrer quando a procura dos mercados externos é atipicamente muito elevada (relembremos que Felgueiras é basicamente uma rede exportadora) e a procura doméstica (relembremos que os produtores de São João da Madeira dependem mais deste mercado) inferior ao normal.

Contudo, relações indirectas entre empresas das duas redes são muito mais evidentes, em particular relações conduzidas através da poderosa associação sectorial

(APICCAPS). Sendo capaz de representar todas as partes do sector (e não existindo qualquer alternativa rival), a associação desenvolve estratégias colectivas para todo o sector, reforçando a cooperação e coesão do sector, mostrando uma única imagem nos mercados externos, e defendendo os seus interesses junto das entidades governamentais e outras organizações públicas e privadas.

Por exemplo, na sequência das dificuldades de pagamentos no mercado russo havidas em 1998, a APICCAPS negociou um protocolo com a Caixa Geral de Depósitos, o maior banco português, procurando obter crédito em condições especiais para as empresas em dificuldades com aquele mercado. Noutro exemplo, em 1999, também como consequência da influência política da APICCAPS, algumas empresas lançaram projectos de investimento em novas fábricas ao abrigo do Programa de Apoio Específico à Deslocalização Industrial Regional (PAEDIR). Não é, por isso, surpresa que o Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e ao Investimento (IAPMEI) apresente o PAEDIR como "resultando de uma parceria entre o Ministério da Economia e a associação industrial do sector – APICCAPS" (Iapmédia, 1999). No âmbito deste programa, o IAPMEI apoiou 25 novos projectos envolvendo a criação de 1400 novos postos de trabalho com o objectivo de deslocalizar a produção de calçado e componentes de áreas congestionadas como Felgueiras e São João da Madeira para áreas rurais menos desenvolvidas do interior do país.

Com o apoio do ICEP, a APICCAPS possui também um papel importante na promoção do sector como um todo em trinta feiras internacionais por ano em todo o mundo. Nestas ocasiões, as empresas portuguesas actuam colectivamente sob a marca "Portugal Quality Shoes", um tema comum que é depois complementado pelas marcas individuais de cada empresa – um exemplo que ilustra como acções de cooperação ao nível colectivo são seguidas de acções de rivalidade ao nível organizacional.

As estratégias colectivas são também incentivadas pelo Centro Tecnológico do Calçado (CTC) e Centro de Formação Profissional da Industria do Calçado (CFPIC). Por exemplo, em 1993, o CTC iniciou o programa Fábrica de Calçado do Futuro, um programa ambicioso de investigação e desenvolvimento que compreendia vários projectos com o objectivo de desenvolver vantagens competitivas nas tecnologias de produção. O CTC coordenou ainda o desenvolvimento cooperativo de novos equipamentos de corte de pele, novas tecnologias para produzir protótipos e amostras, sistemas automáticos de costura, e sistemas de CAD/CAM para calçado, envolvendo produtores de calçado e fornecedores de equipamento. Em muitos destes projectos o CTC trabalha em parceria com o CFPIC.

Apesar de tanto o CTC como o CFPIC possuírem a sua sede em São João da Madeira, possuem também instalações em Felgueiras. Desta forma, o desenvolvimento tecnológico e a formação profissional, bem como as feiras e exposições, são actividades que evidenciam interacção entre as duas redes estudadas.

Não surpreendentemente, estas organizações de coordenação, tanto privadas como públicas, facilitam a intervenção de gestores privados e públicos que, actuando em múltiplos papéis, se tornam conselheiros e decisores. O envolvimento activo de organizações públicas e o forte papel das organizações sectoriais têm, sem dúvida, encorajado a interacção entre redes de tal forma que as empresas do sector têm sido capazes de desenvolver capacidades competitivas acrescidas.

A eficácia destas actividades de coordenação e das políticas seguidas pode também ser realçada pelo esforço que a APICCAPS tem feito para representar não só os produtores de calçado mas também empresas de componentes e fornecedores de equipamento, estendendo a sua representatividade inclusive a algumas actividades comerciais de intermediação (por exemplo, compradores internacionais, agentes, distribuidores), apesar do sector de curtumes possuir a sua própria associação. Consequentemente, algumas acções colectivas, como por exemplo o desenvolvimento tecnológico, são desenvolvidas mais eficientemente e com maior eficácia em virtude de todos os actores envolvidos possuírem uma plataforma comum de comunicação onde podem partilhar dificuldades e desenvolver estratégias colectivas com vantagem para as duas redes.

## **6. Conclusões**

As redes podem ser vistas como agrupamentos de organizações que desenvolvem relações inter-organizacionais, resultando de diferentes tipos de relações, tanto directas como indirectas, entre os actores que as compõem. Nesta perspectiva, é pouco provável que as redes organizacionais possuam fronteiras claras e estáveis. A identificação destas redes deve tanto à percepção dos gestores, tradições culturais, e normas de concorrência estabelecida como à lógica económica ou de análise estatística de "clusters". Neste artigo recorreu-se ao caso de duas redes de produção de calçado geograficamente localizadas em Felgueiras e São João da Madeira, em Portugal, afim de identificarmos o perfil competitivo de cada uma dessas redes e a forma como as diferenças detectadas facilitam interacção ao nível colectivo.

A análise dos dados qualitativos recolhidos sugere que as diferenças competitivas entre as redes organizacionais locais de Felgueiras e São João da Madeira – traduzidas nas características das empresas, produtos e mercados de cada rede – têm favorecido a

interacção colectiva entre as duas redes, apesar da interacção diádica entre empresas numa rede com empresas da outra rede ser escassa. Esta interacção colectiva entre diferentes redes locais é amplamente promovida por entidades privadas representativas do sector (associação sector, centro tecnológico, e centro de formação profissional), mas também por entidades públicas (por exemplo, ICEP). Esta interacção traduz-se sobretudo em actividades cooperativas colectivas ao nível do desenvolvimento tecnológico, produção, formação profissional, marketing e internacionalização, que contribuem para uma competitividade acrescida do sector de calçado português.

Em síntese, é importante reconhecer que, da mesma forma que as relações diádicas entre duas empresas podem favorecer a sua posição competitiva, também a interacção numa rede com outras redes possui um papel importante no desenvolvimento de vantagens competitivas colectivas. Ou seja, a interacção no seio numa rede nas dimensões competitivas identificadas na Tabela 1 pode diferenciar e melhorar a posição competitiva dessa rede e das suas empresas. De igual forma, a interacção entre redes locais pode também favorecer a posição competitiva do sector como um todo e das suas empresas em termos nacionais ou internacionais.

As redes organizacionais locais devem por isso ser compreendidas tanto em termos da sua dinâmica competitiva como da sua dinâmica cooperativa, tendo como consequência lógica que nos casos em que alguma destas dinâmicas estiver em falta ou estiver adormecida a rede tornar-se-á mais frágil.

Para terminar, é importante que se desenvolvam trabalhos adicionais de pesquisa que nos ajudem a melhor compreender cada um dos seguintes aspectos: i) a comparação entre interacção organizacional ao nível das redes locais e a interacção ao nível das empresas (quer estas possuam ou não a mesma localização); ii) o papel da comunicação, poder e outras dimensões comportamentais na interacção colectiva; iii) o papel de terceiras partes na promoção da cooperação em rede e as barreiras que encontram nesse seu objectivo; iv) os padrões evolutivos das redes e, em particular, os padrões de desenvolvimento das relações e o equilíbrio exibido entre os actores das redes locais.

### **Referências**

- Almeida, P.; Kogut, B. (1999). Localization of knowledge and the mobility of engineers in regional networks, *Management Science*, 45: 905-917.
- APICCAPS (1994). *Plano Estratégico Para a Indústria do Calçado*, Associação Portuguesa dos Industriais Calçado Componentes e Artigos Pele e Seus Sucedâneos, Porto.

- APICCAPS (1997). *Indústria Portuguesa Calçado - Relatório estatístico 1977 - 1996, 20 anos de crescimento*, Associação Portuguesa dos Industriais Calçado Componentes e Artigos Pele e Seus Sucedâneos, Porto.
- APICCAPS (1999). *A Indústria Portuguesa Calçado*, Associação Portuguesa dos Industriais Calçado Componentes e Artigos Pele e Seus Sucedâneos, Porto.
- APICCAPS (2005). *Footwear, Components and Leather Goods: an industry in transformation*, Associação Portuguesa dos Industriais Calçado Componentes e Artigos Pele e Seus Sucedâneos.
- Astley W. Graham (1984). Toward an appreciation of collective strategy, *Academy of Management Review*, 9 (3): 526-535.
- Astley, W. Graham; Fombrun, Charles (1983). Collective strategy: social ecology of organizational environments, *Academy of Management Review*, 8 (4): 576-587.
- Axelsson, Björn e Easton, Geoffrey (eds.) (1992). *Industrial Networks – A New View of Reality*, Routledge, London.
- Baptista, Rui; Swann, Peter (1998). Do firms in clusters innovate more? *Research Policy*, 27 (5): 525-540.
- Barney, Jay B. (1997). *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, Reading, MA, Addison-Wesley
- Becattini, G. (1979). Dal settore industriale al distretto industriale. Alla ricerca dell'unità d'analisi dell'economia industriale, *Rivista di Economia e Politica Industriale*, 1, pp. 7–21; Tradução inglesa: Sectors and/or districts: some remarks on the conceptual foundations of industrial economics, In E. Goodman; J. Bamford; P. Saynor (Eds) (1989). *Small Firms and Industrial Districts in Italy*, London: Routledge: 123–135.
- Bell, Geoffrey G. (2005). Clusters, networks, and firm innovativeness, *Strategic Management Journal*, 26: 287-295.
- Bresser, Rudi K. (1988). Matching collective and competitive strategies, *Strategic Management Journal*, 9 (4): 375-385.
- Bresser, Rudi K.; Harl, J. E. (1986). Collective strategy: vice or virtue?, *Academy of Management Review*, 11: 408-427.
- Carbonara, Nunzia (2002). New models of inter-firm networks within industrial districts, *Entrepreneurship & Regional Development*, 14 (3): 229-246.
- Cook, K. S.; Emerson, R. M. (1984). Exchange networks and the analysis of complex organizations. In: *Research in the Sociology of Organizations*, Vol. 3, JAI Press, Greenwich, CT: 1-30.

- Eiriz, Vasco; Wilson, Dominic (2006). Research in relationship marketing: antecedents, traditions and integration, *European Journal of Marketing*, 40 (3/4): 275-291.
- Eiriz, Vasco (2001). *A Network and Relationship Approach to Strategic Marketing in Competitively Volatile Sectors*, Thesis submitted for the degree of Doctor of Philosophy, University of Manchester Institute of Science and Technology, Manchester School of Management, Manchester, United Kingdom.
- Emerson, R. M. (1962). Power dependence relations, *American Sociological Review*, 27 (February): 31-40.
- Feka, V.; Xouris, D.; Tsiotras, G. (1997). Mapping strategic groups: an international example, *Journal of Business & Industrial Marketing*, 12 (1): 66-75.
- Ford, David (ed.) (1997). *Understanding Business Markets: Interaction, Relationships and Networks*, The Dryden Press, London.
- GEPIE (1995). *A Indústria Portuguesa - Horizonte 2015: Evolução e Prospectiva*, Gabinete de Estudos e Planeamento, Ministério da Indústria e Energia, Lisboa.
- Gomes-Casseres, Benjamin (1994). Group Versus Group: How Alliance Networks Compete, *Harvard Business Review*, 72 (4): 62-74.
- Gomes-Casseres, Benjamin (1996). *The Alliance Revolution: The New Shape of Business Rivalry*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Grinyer, P.H.; Spender, J-C. (1979). Recipes, crises and adaptation in mature businesses, *International Studies of Management & Organization*, 9 (3): 113-123.
- Håkansson, H.; Johanson, J. (1992). A model of industrial networks, In Bjorn Axelsson; Geoffrey Easton (eds.) (1992), *Industrial Networks – A New View of Reality*, Routledge, London: 28-34.
- Håkansson, H., Havila, V.; Pedersen, A-C. (1999). Learning in networks, *Industrial Marketing Management*, 28 (5): 443-452.
- Håkansson, Hakan (Ed.) (1982). *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods: An Interaction Approach*, John Wiley & Sons, Chichester.
- Håkansson, Hakan; Snehota, Ivan (Eds.) (1995). *Developing Relationships in Business Networks*, Routledge, London.
- Henderson, J. V. (1986). Efficiency of resources usage and city size, *Journal of Urban Economics*, 19: 47-70.
- Iapmédia (1999). Sector do Calçado - IAPMEI apoia a deslocalização do investimento, *Informação Mensal Para o Empresário*, Junho.
- Jarillo J. C. (1988). On strategic networks, *Strategic Management Journal*, 9 (1): 31-41.

- Jarillo J. C. (1993), *Strategic Networks: Creating the Borderless Organization*, Butterworth Heinemann, Oxford.
- Johanson, Jan; Mattson, Lars-Gunnar (1988). Internationalization in industrial systems – a network approach, In Peter J. Buckley; Pervez Ghauri (Eds.) (1993). *The Internationalization of the Firm – A Reader*, Academic Press, London: 303–321.
- Johnston R.; Lawrence P. R. (1988). Beyond vertical integration – the rise of the value-adding partnership, *Harvard Business Review*, 66 (4): 94-101.
- Lazerson, M. H.; Lorenzoni, G. (1999). The firms that feed industrial districts: a return to the Italian source, *Industrial and Corporate Change*, 8 (2): 235-266.
- Macaulay, S. (1963). Non-contractual relations in business, *American Sociological Review*, 28: 55-70.
- Macneil, I. R. (1978). Contracts: adjustments of long-term economic relations under classical, neoclassical and relational contract law, *Northwestern University Law Review*, 72 (6): 854-905.
- Macneil, I. R. (1980). *The New Social Contract: An Enquiry Into Modern Contractual Relations*, Yale University Press, New Haven, CT
- Maskell, P. (2001). Towards a knowledge-based theory of the geographical cluster, *Industrial and Corporate Change*, 10: 921-943.
- Mattsson, Lars-Gunnar (1985). An application of a network approach to marketing: defending and changing market positions. In Nikhilkesh Dholakia; Johan Arndt (Eds.). *Changing the Course of Marketing: Alternative Paradigms for Widening Marketing Theory*, JAI Press, Greenwich, CT: 263-288.
- Mattsson, Lars-Gunnar (1997). ‘Relationship Marketing’ and the ‘Markets-as-Networks Approach’: a comparative analysis of two evolving streams of research, *Journal of Marketing Management*, 13 (5): 447-461.
- Monitor Company (1994). *Construir as Vantagens Competitivas de Portugal*, Forum Para a Competitividade, Lisboa.
- Ojasalo, Jukka (2004). Key network management, *Industrial Marketing Management*, 33 (3): 195-205.
- Pfeffer, J.; Salancik, G. R. (1978). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, Harper & Row Publishers, New York, NY.
- Piore; Michael J.; Sabel; Charles F. (1984). *The Second Industrial Divide: Possibilities for Prosperity*, Basic Books, New York, NY.



- Porac, Joseph F.; Thomas, Howard; Baden-Fuller, Charles (1989). Competitive groups as cognitive communities: the case of Scottish knitwear manufacturers, *Journal of Management Studies*, 26 (4): 397-416.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, The Free Press, New York, NY.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, New York, NY.
- Porter, M. E. (1988). Clusters and the new economics of competition, *Harvard Business Review*, 76 (6): 77-90.
- Pyke, F.; Sengenberger, W. (1996). Introduction, In Francesco Cossentino; Frank Pyke; Werner Sengenberger (Eds.). *Local and regional response to global pressure: The case of Italy and its industrial districts*, International Institute for Labour Studies, Geneva: 1-14.
- Reger, Rhonda K.; Huff, Anne Sigismund (1993). Strategic groups: a cognitive perspective. *Strategic Management Journal*, 14: 103-124.
- Ritter, T. (1999). The networking company: antecedents for coping with relationships and networks effectively, *Industrial Marketing Management*, 28 (5): 467-479.
- Ritter, Thomas; Wilkinson, Ian F.; Johnston, Wesley J. (2004). Managing in complex business networks, *Industrial Marketing Management*, 33 (3): 175-183.
- Saxenian, A. L. (1994). *Regional Advantage: Culture and Competition in Silicon Valley and Route 128*, Harvard, University Press, Cambridge, MA.
- Sorenson, O.; Baum, J. A. C. (2003). Geography and strategy: the strategic management of space and place. In Joel A. C. Baum; Olav Sorenson (Eds.). *Advances in Strategic Management, Volume 20: Geography and Strategy*, JAI Press.
- Swann, G.M.P.; Prevezer, Martha; Stout, David (1998). *The Dynamics of Industrial Clustering: International Comparisons in Computing and Biotechnology*, Oxford University Press, Oxford.
- Tallman, S.; Jenkins, M.; Henry, N.; Pinch, S. (2004). Knowledge, clusters and competitive advantage, *Academy of Management Review*, 29: 268-271.
- Thorelli, Hans B. (1986). Networks: between markets and hierarchies, *Strategic Management Journal*, 7 (1): 37-51.
- Williamson Oliver E. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism*, The Free Press, New York, NY.

Williamson, Oliver E. (1975). *Markets as Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, The Free Press, New York, NY.