

14.º WORKSHOP APDR | *EMPREENDEDORISMO E DESENVOLVIMENTO REGIONAL*
5 de Outubro de 2012 | ESCE - Instituto Politécnico de Setúbal

EMPREENDEDORISMO E COMPATIBILIDADE RELACIONAL: O CASO AQUAPURA NO CONTEXTO DA REGIÃO DO DOURO

Ricardo Correia, ricardocorreia@ipb.pt, Instituto Politécnico de Bragança

Carlos Brito, cbrito@fep.up.pt, Universidade do Porto

Resumo: As empresas exercem uma influência decisiva nos destinos turísticos. Com efeito, muitas das propostas de valor desses destinos são da responsabilidade de atores empresariais. Contudo, essa influência ocorre também na direção contrária. Os destinos turísticos apresentam características particulares que podem influenciar a atuação das empresas. Apesar disso, muitos dos estudos existentes focam-se apenas na primeira influência: empresas -> destino, não existindo ainda suficiente conhecimento acerca do impacto destino -> empresas. O caso do empreendimento turístico Aquapura localizado na região do Douro pretende ilustrar esse processo de influência recíproca. Através do mesmo revela-se que a falta de compatibilidade relacional pode limitar os efeitos da empresa no destino. De igual forma, a influência do destino na empresa depende também desta compatibilidade e das características particulares do ator empresarial.

Palavras-chave: Empresas Turísticas, Destinos, Douro, Aquapura, Interações

Abstract: Firms have a key influence in tourist destinations. Indeed, corporate actors design many of the touristic offers of these destinations. However, this effect also occurs in the opposite direction. Tourist destinations have particular features that may influence firm's performance. Nevertheless, the existing studies mainly focus on the first influence: firms -> destination, while the impact destination -> firms remains unclear. The Aquapura case, a resort located in the Douro region, seeks to clarify this reciprocal influence process. Research shows that the lack of relational compatibility can limit firm's effects on the destination. Similarly, the influence of the tourist destination on firm's performance also depends on this compatibility and on the particular characteristics of the business actors.

Keywords: Touristic Firms, Destinations, Douro, Aquapura, Interactions

1. Introdução

As empresas, pelas interações que desenvolvem, são um dos atores mais relevantes de qualquer região. A presença da empresa na região, através da atividade que desenvolve, dos recursos de que dispõe e dos relacionamentos criados, está em contínua interação com as características territoriais. Dependendo das características de ambas as partes envolvidas neste processo, a interação terá uma maior ou menor capacidade para potenciar a estrutura e dinâmica do território.

As características territoriais exercem também influência sobre a atuação estratégica das empresas. Estas características são dinâmicas fazendo com que o nível de influência exercido pelo território varie ao longo do tempo. A influência territorial depende, em larga medida, da atividade desenvolvida pela empresa e da rigidez observada pelos princípios de atuação que orientam a sua atuação estratégica.

O processo de influência empresarial é ainda maior no turismo. Mesmo as organizações que não se considerem dependentes do turismo, irão através da sua forma de atuação condicionar o desempenho da região porquanto contribuem para a dimensão social e económica da imagem do destino turístico ([Grängsjö, 2003](#); [McKercher, 1993](#)). Adicionalmente, a procura turística tende a desenvolver-se numa área territorial confinada, onde diferentes organizações empresariais terão de coordenar esforços com vista à sua potenciação. Ao mesmo tempo, o destino turístico assume-se como o elemento preponderante nesta indústria pois é dele que emanam os atributos geradores de expectativas nos consumidores ([Murphy et al., 2000](#)).

Apesar das relações e interações estabelecidas entre as empresas e as regiões constituírem uma área de estudo que se afirma ao longo do tempo, “essas relações necessitam de uma compreensão e articulação mais clara”. Até agora “pouca atenção foi prestada à natureza precisa dessa relação”, pelo que “as relações entre as empresas e os territórios estão debilmente conceptualizadas” (Dickens e Malmberg, 2001: 346).

Assim, este caso tem um duplo objetivo: (i) explicar como é que a atuação estratégica das empresas se reflete na dinâmica e estrutura regional e (ii) como é que as características regionais afetam a atuação das empresas. O caso está organizado da seguinte forma: após uma introdução apresenta-se o projeto Aquapura Douro Valley, o primeiro hotel de cinco estrelas a ser criado no Douro. Posteriormente o caso prossegue com a caracterização da região do Douro. Após a apresentação da empresa e da região que acolheu o investimento o caso continua com a análise do processo de interação recíproca apresentando-se por fim algumas conclusões do mesmo.

2. O Grupo Aquapura

O grupo Aquapura é uma empresa turística e imobiliária constituída em 2007, por um grupo de gestores e investidores portugueses. Esta nova marca hoteleira tem como orientação base a construção de hotéis de luxo exclusivos e *villas* privadas dotadas de um SPA com *standards* de qualidade muito elevados. Todos os hotéis e *villas* Aquapura se pretendem posicionar no segmento de luxo assumindo invariavelmente uma tipologia típica de cinquenta a oitenta quartos e de vinte a cinquenta *villas*. Um SPA de grande dimensão, que se assume como o elemento central dos empreendimentos, é outra das referências obrigatórias deste novo conceito hoteleiro.

O Aquapura Douro Valley inaugurado em vinte e cinco de Junho de 2007 é o único projeto do grupo já concluído e onde estes princípios orientadores estão já em prática. Está assente num solar do século XIX, numa quinta emblemática do Douro, a Quinta de Vale Abraão. Obedecendo à lógica Aquapura, este empreendimento conta com cinquenta quartos e com vinte e uma *villas* para venda. A intervenção na Quinta de Vale Abraão exigiu ao grupo hoteleiro um investimento de trinta milhões de euros. Este empreendimento foi o maior investimento turístico privado a ser realizado no Douro e viu recentemente o seu mérito ser reconhecido pelos prémios do Turismo de Portugal⁴⁸.

Todos os projetos Aquapura evitam estar dentro de destinos massificados. Esta estratégia de atuação consegue uma maior diferenciação do que é oferecido, mas exige um esforço significativo de comunicação. O destino Douro, em fase de iniciação do seu processo de desenvolvimento turístico, insere-se dentro da política do Aquapura de se instalar apenas em destinos não massificados e fora dos circuitos comerciais típicos.

Um outro princípio orientador do Aquapura é a crença nas interações com diversos atores indispensáveis à prestação de um serviço de excelência. A organização considera os atores presentes na região onde está localizada como fundamentais para a prossecução de vários objetivos, entre os quais o seu objetivo estruturante: ser um dos melhores hotéis do mundo. O Aquapura percebe a sua rede de relacionamentos como fundamental para cumprir dois objetivos principais: gerar visibilidade à marca e ao destino e alargar a sua oferta de serviços na região.

O Aquapura assume-se assim, quer pelo investimento envolvido quer pelo conceito inovador e posicionamento de luxo, como um ator de referência na região. Desta posição resulta a capacidade de influenciar a rede turística local.

Através da instalação num destino que só agora se começa a desenvolver, o papel do Aquapura é claramente orientador para as empresas com as quais se relaciona. Devido à sua

⁴⁸ Esta iniciativa visa identificar e premiar as melhores práticas, projetos, empreendimentos e atividades que tenham contribuído, de forma significativa, para a melhoria e atração do destino tendo considerado o Aquapura o melhor investimento privado em Portugal no ano de 2008.

posição de ator dominante acaba por influenciar quem pretende assumir um posicionamento elevado, existindo alguns novos espaços turísticos da região que se inspiraram em alguns dos conceitos do Aquapura.

3. A Região do Douro

Apesar de ser considerado, por vários documentos e diplomas, uma região com uma grande vocação turística e originar o produto português mais conhecido no exterior (o vinho do Porto), o Douro é uma região com um dos índices de poder de compra mais baixos (67,2 pontos no índice do INE com base 100) de Portugal e da Europa. Treze dos dezanove concelhos desta região apresentam mesmo um índice de poder de compra inferior a 55 pontos ([INE, 2007b](#)).

O estágio de desenvolvimento turístico do Douro é ainda ténue. A região é responsável por apenas um por cento da capacidade de alojamento de Portugal, possuindo, no ano de 2005, trinta e seis estabelecimentos hoteleiros num total de duas mil trezentas e dezassete camas ([Magalhães et al., 2008](#)). A taxa de permanência média dos turistas no Douro ronda as 1,5 noites sendo o valor para Portugal de 3,1 noites ([INE, 2007a](#)). Este valor mostra a incapacidade do Douro gerar motivos de atração que justifiquem a retenção do turista por períodos mais alargados de tempo.

Três concelhos deste destino turístico (Vila Real, Régua e Lamego) são responsáveis por sessenta e oito por cento das dormidas. Para além de serem os principais núcleos urbanos, a concentração de turistas nestes concelhos também é justificada pela dificuldade de mobilidade interna na região. À exceção destes municípios, a movimentação inter-concelhia é feita por estradas sinuosas, o que é um obstáculo que contribui para a concentração dos turistas no principal eixo urbano. A duração do percurso de carro entre o Aeroporto do Porto e a capital de distrito da região do Douro, Vila Real, é de aproximadamente uma hora. Contudo, os cento e noventa quilómetros que separam a Régua de Miranda do Douro (local mais a Este deste destino turístico) demoram mais de três horas a serem percorridos.

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

A matriz de alojamento típica do Douro é a quinta. Estas propriedades desempenham inicialmente a função da casa de campo dos produtores durienses. Contudo, foram progressivamente transformadas em unidades de turismo de alojamento e a maioria abriu-se a atividades turísticas como as provas de vinhos e refeições. Apesar disso, grande parte dos proprietários das quintas não detém ainda competências turísticas que permitam gerar um produto de qualidade e perceber o funcionamento desta indústria com características tão diferentes da vitivinicultura.

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

Só há pouco mais de três anos é que existe neste destino uma entidade regional de turismo que adotou a designação de Turismo do Douro. Até então, o destino estava dividido por três regiões de turismo que operavam de maneira independente e pouco sinérgica. Devido a isso esta região não tem qualquer marca global consolidada que a identifique e crie valor.

Nota-se uma clara inexistência desta capacidade relacional e sensibilidade turística por parte de um número significativo de atores com responsabilidade turística na região. Não existem nas principais cidades elementos relacionados com o vinho. Em grande parte da restauração não existem cartas de vinhos, o legado cultural está em parte ao abandono, a mobilidade interna é deficiente e a atuação concelhia dificilmente conjuga esforços de atuação. Devido a

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

4. O processo de interação Aquapura vs Douro

O Aquapura revelou uma grande sensibilidade turística procurando parceiros locais que complementassem a sua oferta. Contudo, o número de parceiros locais compatíveis com os princípios de atuação do Aquapura revelou-se reduzido, o que limitou as suas ligações regionais. Face à situação de iniciação turística em que o destino se encontra tornam-se necessários atores turísticos que ofereçam atividades que complementem o investimento do Aquapura, que continuam a não surgir mesmo após este estímulo. Sofia Brandão⁴⁹ diretora de Marketing do Aquapura dá conta desta necessidade:

“Estamos numa região de vinho com uma gastronomia rica e não temos lojas gourmet, quando nós temos grande facilidade em mandar os nossos clientes a restaurantes, a museus e a quintas mas quando as pessoas perguntam onde podem comprar coisas, não há. Isso é uma coisa que realmente não conseguimos ultrapassar, não há boas lojas para se fazerem compras de produtos da região.” (entrevista realizada à Dr.ª Sofia Brandão no dia 3 de Fevereiro de 2009)

Os relacionamentos existentes aconteceram com atores que se posicionam ao mesmo nível deste empreendimento e que conseguem completar o seu serviço, gerando um produto turístico oferecido ao cliente com maior autenticidade. Também devido à dificuldade de mobilidade interna, pois as estradas da região são muito sinuosas fazendo com que pequenas distâncias quilométricas demorem bastante tempo a serem efetuadas, os parceiros locais selecionados situaram-se preferencialmente próximo do hotel.

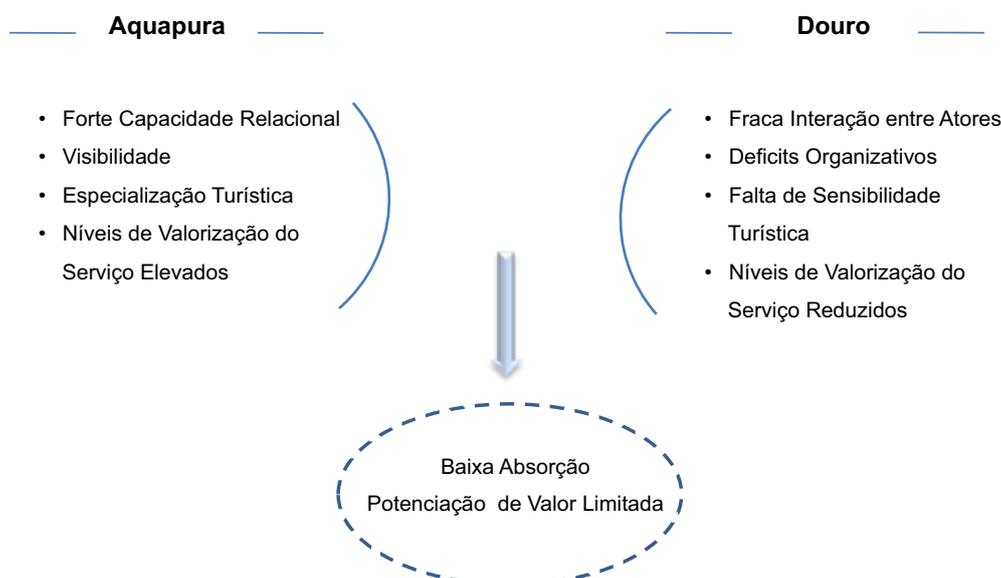
A falta de sensibilidade face ao turismo e a incapacidade de potenciação dos recursos da região não se reflete apenas nos agentes privados e na sua falta de iniciativa. Também a administração regional não tira suficiente partido da promoção que realiza o Aquapura e dos recursos potenciais que existem na região. Não existem eventos ou conferências de relevo, a sinalização interna do destino é inexistente, verificando-se um desconhecimento da população face à realidade que se pretende para o Douro. A maior parte da atuação municipal é ainda focalizada em pequenas obras ou manifestações concelhias com pouca relevância para o destino.

Assim, perante a existência do Aquapura, um ator turístico a operar num nível superior da cadeia de valor, a absorção de conhecimento pela região é limitado (Figura 1). Uma significativa parte dos atores da região não consegue tirar partido da existência de um pólo de atração como o Aquapura, com capacidade para dar visibilidade e atrair turistas com capacidade financeira.

Apesar de não ter surgido uma atuação coordenada por parte das entidades regionais no sentido de potenciar os efeitos da presença do Aquapura na região, desenvolveram-se várias parcerias locais que, combinando recursos de excelência, permitiram uma maior visibilidade e a realização de novas atividades. O empreendimento influenciou positivamente alguns atores locais e contribuiu para o enriquecimento das competências turísticas dos recursos humanos da região.

⁴⁹ Uma das vantagens dos casos de estudo é a possibilidade de utilizar múltiplas fontes de informação. O processo de recolha de informação serviu-se por isso de várias fontes: entrevistas, planos de desenvolvimento locais, estatísticas regionais, imprensa escrita e sítios na Internet. Das múltiplas fontes de informação utilizadas, as entrevistas tiveram uma clara predominância, revelando-se o meio mais adequado para acompanhar os processos dinâmicos que estão na base do processo de interação recíproca entre o Aquapura e a Região do Douro. Assim, o texto contém extractos de entrevistas pessoais semiestruturadas conduzidas pelos autores a várias personalidades identificadas como relevantes neste processo de interação. Estas entrevistas permitiram a recolha direta da percepção dos responsáveis de algumas entidades que foram protagonistas do processo de desenvolvimento local.

Figura 1 – Absorção Regional Limitada Face à Presença do Aquapura



Fonte: Elaboração Própria

O Aquapura conectou a região com operadores especializados em mercados enoturísticos de luxo, fazendo com que se tornasse mais visível internacionalmente e que fosse objeto de prescrição por parte de agentes de viagens. Fruto da presença do Aquapura na região tornou-se possível combinar um recurso turístico de excelência com recursos vínicos, também eles exemplares, de onde resultaram acontecimentos muito positivos para a região.

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

“Essas pessoas nunca viriam para cá se não houvesse um hotel de cinco estrelas e se não houvesse a nossa atividade de promoção.” (entrevista realizada à Dr.ª Sofia Brandão no dia 3 de Fevereiro de 2009)

A presença do Aquapura com o perfil de clientes que lhe está associado estimulou o surgimento de atividades de suporte à atividade turística na região. O serviço de transferes em carros de luxo foi uma dessas novas atividades desenvolvidas.

Devido às exigências do Aquapura surgem também serviços individualizados oferecidos a cada turista enviado pelo Hotel para as quintas parceiras e que oferecem maior valor acrescentado. A ação e influência da empresa permitiu também a abertura de algumas quintas ao enoturismo, ganhando com isso o Douro novos recursos turísticos.

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

“Depois de nós (Aquapura) termos aberto existiu uma onda. Foram criados mais três restaurantes premium, quando antes só existia um. Ou seja, tivemos um crescimento de trezentos por cento de restaurantes num ano.” (entrevista realizada à Eng.ª Joana Van Zeller no dia 23 de Fevereiro de 2009)

O Aquapura estabeleceu uma parceria com a escola de hotelaria de Lamego tendo a sua formação de recursos humanos acontecido nas instalações deste estabelecimento de ensino. Posteriormente foram recrutados colaboradores formados nessa escola. Adicionalmente o diretor de alojamentos do Aquapura ministra também formação aos alunos da escola, o que eleva os standards daquela unidade de ensino.

Alguns restaurantes locais ganharam competências através da contratação de antigos colaboradores do Aquapura. É o que se verifica no restaurante “Castas e Pratos” e no “Douro in” onde o chefe de sala e o chefe de cozinha respetivamente são ex-colaboradores do Aquapura.

5. Influência da Região no Aquapura

As características do Douro enquanto destino turístico em fase de desenvolvimento provocaram efeitos na atuação perspectivada pelo Aquapura. A quantidade de turistas que o Aquapura esperava captar ficou aquém das expectativas, o que motivou uma correção em baixa dos preços praticados, situação que debilita a imagem do empreendimento.

Várias atividades necessárias para complementar a oferta do Aquapura não surgiram, devido à inexistência de um nível crítico de turistas, e outras que ficaram bloqueadas, pela existência de algumas barreiras organizacionais. De facto, vários entraves organizativos relacionados com os recursos públicos impedem o surgimento de potenciais atividades complementares ao Aquapura. Apesar de ser um dos grandes recursos do território o rio Douro não se encontra sinalizado durante a noite o que conforme relata Teresa Serpa Pimentel, proprietária da Quinta da Pacheca, impossibilita a sua navegação noturna:

“Existiam muitos negócios potenciais como pequenos barcos que fossem buscar os turistas ao hotel e os levassem a certas partes a um restaurante etc. Mas como o rio também não está sinalizado, à noite não se pode navegar depois das 17h30m no Verão.” (entrevista realizada a Teresa Serpa Pimentel no dia 12 de Maio de 2009)

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

“Os nossos clientes procuram as atividades que passam muito pelo comboio, mas só há dois comboios para cima e dois para baixo, e eles têm que obrigatoriamente almoçar lá. Por exemplo, para irem à quinta do Vesúvio podem ir de manhã, fazem um prova e almoçam lá, mas depois só têm comboio às 17h30m.” (entrevista realizada à Eng^a Joana Van Zeller no dia 23 de Fevereiro de 2009)

Estas limitações, apesar de não serem responsabilidade do Aquapura, contribuem para formar uma imagem mais débil do destino no qual o empreendimento está inserido.

A pretensão de se conseguir atrair um público-alvo estrangeiro foi dificultada pela fraca notoriedade e por um investimento público menor nesta região. Assim, a política de comunicação do Aquapura, que estava fortemente vocacionada para a captação de turistas estrangeiros, foi reorientada de modo a conferir maior importância aos turistas nacionais.

O facto de a região ser limitada em termos de infraestruturas rodoviárias faz com que as propostas do Aquapura se concentrem geograficamente. Desta forma não se consegue tirar partido de todos os recursos turísticos da região. Por exemplo as gravuras de Foz Côa, classificadas como património Mundial, ficam a duas horas de viagem do Aquapura feita através de uma estrada sinuosa e desconfortável.

Estas características do destino provocam, conforme refere Sofia Brandão, uma inevitável adaptação do Aquapura àquilo que é oferecido pela região:

“Temos que nos adaptar face ao que existe. Se a região nos oferece isto, nós muitas vezes temos que adotar aquilo. (...) De forma flexível temo-nos adaptado a algumas coisas porque no fim do dia temos é que conseguir chegar às expectativas dos clientes.” (entrevista realizada a Dr.^a Sofia Brandão no dia 3 de Fevereiro de 2009)

6. Conclusões

As empresas são seletivas nos seus relacionamentos. A proximidade geográfica tem um contributo limitado para explicar interações locais entre empresas. Se não existirem princípios de atuação compatíveis entre as empresas locais, a simples vizinhança, longe de levar à interação, poderá provocar afastamento entre os atores empresariais. Assim, os relacionamentos locais estão dependentes da existência de contrapartes que se revelem compatíveis com estes princípios de atuação e do reconhecimento dos mesmos, por parte da empresa focal.

Por outro lado, os atores empresariais são muito particulares no modo como se relacionam e na forma de atuarem com vista à obtenção de competitividade. Algumas empresas são fechadas em torno de si próprias, focalizando-se na internalização de atividades e obtenção de ganhos imediatos, decorrentes da identificação de fornecedores que se limitam a garantir preços baixos. Ao invés, existem atores empresariais que acreditam na interação e no desenvolvimento contínuo de competências através da sua rede de relacionamentos, estimulando permanentemente as empresas com as quais se relacionam.

As regiões também não respondem da mesma forma face à presença das empresas e das oportunidades de dinâmica regional que as acompanham. Algumas, através dos principais órgãos de gestão (câmaras municipais, empresas municipais), envolvem-se ativamente na atividade das empresas, facilitando o reconhecimento de contrapartes e estimulando a integração local do ator focal. Outras distanciam-se da atividade empresarial, registando passivamente a sua presença e evolução. De facto, por muito que se diga, queira e pense que a região do Douro tem que ser um destino de excelência, se não existirem atores turísticos de excelência isso nunca acabará por acontecer. E os atores turísticos de excelência não são só aqueles que pelas suas infraestruturas físicas dotam o Douro de melhor capacidade de acolhimento, são também necessários atores que, pelas suas capacidades relacionais, conseguem promover-se de uma maneira conjunta, tomar iniciativa de integrar ofertas e valorizar os recursos físicos existentes.

Referências

- Baraldi, E. 2006, The Places of Ikea: Using Space in Handling Resource Networks. in E. Baraldi, F. Hjalmar e A. Houltz (eds.), *Taking Place: The Spatial Contexts of Science, Technology and Business* (pp. 297-320), Sagamore Beach: Science History Publications/USA.
- Baraldi, E., Hjalmar, F., e Houltz, A. 2006, *Taking Place: The Spatial Contexts of Science, Technology and Business*, Sagamore Beach: Science History Publications/USA.
- CCDR-N. 2008, Vale do Douro, Norte de Portugal – Relatório Executivo do Sistema de Medição de Excelência dos Destinos. Porto: Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Norte.
- Dicken, P., e Malmberg, A. 2001, Firms in Territories: A Relational Perspective. *Economic Geography*, Vol. 77(4), pp.345-363.
- Glückler, J. 2007, Economic geography and the evolution of networks. *Journal of Economic Geography*, Vol. 7, pp.619-634.
- Grängsjö, Y. 2003, Destination Networking Co-opetition in Peripheral Surroundings. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 33(5), pp.427-448.
- INE. 2007a, Anuário Estatístico da Região Norte. Lisboa: Instituto Nacional de Estatística
- INE. 2007b, Estudo sobre o poder de compra concelho 2005. Lisboa: Instituto Nacional de Estatística.
- Magalhães, R., Fazenda, N., Alegria, E., Gomes, J., e Costa, V. 2008, Plano Desenvolvimento Turístico do Vale do Douro 2007-2013: Estrutura de Missão do Douro.
- McKercher, B. 1993, The unrecognized threat to tourism : Can tourism survive "sustainability" ? , *Tourism Management*, Vol. 14(2), pp.131-136.

Murphy, P., Pritchard, M., e Smith, B. 2000, The Destination Product and its Impact on Traveller Perceptions. *Tourism Management*, Vol. 21(1), pp.43-52.

Schoenberger, E. 1999, The Firm in the Region and the Region in the Firm in T. Barnes e M. Gertler (eds.), *The new industrial geography: Regions, regulation and institutions* (pp. 205-224), London: Routledge.