

**XXXII REUNIÃO DE ESTUDIOS REGIONALES
DESARROLLO DE REGIONES Y EUROREGIONES, EL DESAFIO DEL
CAMBIO RURAL**

Ourense, 16 a 18 de Noviembre de 2006

**Título de la Comunicación -Território e Internacionalização Empresarial na
Fileira Têxtil**

J. Cadima Ribeiro

Escola de Economia e Gestão e NIPE
Universidade do Minho
Campus de Gualtar
Portugal – 4710 – 057 Braga
Tel: + 351 253604540
Fax: + 351 253676375
E-mail: jcadima@eeg.uminho.pt

J. Freitas Santos

ISCAP/IPP e NIPE/EEG/UM
Rua Jaime Lopes de Amorim
Portugal – 4465 S. Mamede de Infesta
Tel: + 351 229050000
Fax: + 351 229025899
E-mail: jfsantos@iscap.ipp.pt

Área Temática – Sectores productivos: localização y efectos en el desarrollo regional

RESUMO

A comunicação procura investigar em que medida o território no qual a empresa está imbricada funciona como alavanca ou travão do seu processo de internacionalização. Assim, na recensão das principais teorias explicativas do envolvimento internacional da empresa, procurar-se-á identificar o papel reservado ao espaço. Nesta digressão, num primeiro momento, dá-se relevo às etapas do processo de internacionalização da empresa. Segue-se a análise das teorias que ignoram o espaço e que centram a sua explicação nas diferenças de taxa de juro entre os países, na dotação factorial, nas imperfeições do mercado e nas vantagens da empresa. Num terceiro momento, equaciona-se o papel dos distritos industriais e dos meios inovadores como

alavancas para o processo de internacionalização das organizações. A finalizar, procura-se ilustrar o papel do território no processo de internacionalização da empresa, apresentando-se algumas experiências de empresas portuguesas da fileira têxtil.

Introdução

Uma das condições que determina o envolvimento da empresa em investimento directo no estrangeiro (IDE) é a necessidade de explorar de modo próprio nos mercados de acolhimento as vantagens competitivas que possui, de forma a garantir a apropriação total dos rendimentos gerados, por contraponto à exportação ou ao sistema contratual (franquia ou licença). A internalização dessas vantagens por via do investimento directo em países que ofereçam vantagens de localização é frequentemente o caminho prosseguido pelas empresas. Neste contexto, têm sido desenvolvidos estudos que procuram encontrar os factores críticos de localização que conferem aos países, regiões e locais uma atractividade suplementar em relação a territórios concorrentes (FREITAS SANTOS, 1997). Porém, pouco interesse tem merecido dos investigadores a situação inversa, isto é, o estudo dos factores intrínsecos ao espaço-sede que facilitam ou promovem a projecção da empresa para os mercados externos. A importância desta problemática é acrescida pelo facto das empresas portuguesas se inserirem num espaço geográfico alargado (União Europeia) e a internacionalização da empresa ser uma componente essencial da sua estratégia empresarial. Como o espaço geográfico não é homogéneo, as condições que favorecem a internacionalização da empresa podem variar de região para região, pois nem todas possuem a mesma carteira de factores em quantidade e, muito menos, em qualidade. Os recursos fortemente imbricados no espaço, que não são facilmente reproduzidos ou imitados, podem fazer toda a diferença. A tradição industrial de uma região, a qualidade da sua mão de obra, a proximidade a um porto de mar eficiente, a colaboração com um centro de investigação de excelência são alguns dos factores que podem constituir-se em fontes de vantagem competitiva para a região, alavancando a projecção externa das empresas aí residentes. Inúmeras experiências internacionais têm sido relatadas descrevendo fenómenos de concentração

espacial de certas indústrias e da conseqüente internacionalização das empresas localizadas nesse território (PORTER, 1998).

A questão central desta comunicação é saber em que medida o território em que a empresa está imbricada funciona como alavanca ou travão do seu processo de internacionalização. Nesta perspectiva, oferece-se relevante para a compreensão do papel do espaço na projecção externa da empresa a discussão das principais teorias explicativas do envolvimento internacional da empresa, procurando integrar-se esta problemática nos fenómenos de desenvolvimento territorialmente centrados (distritos industriais, sistemas produtivos locais, meios inovadores).

A comunicação inicia-se com uma abordagem processual da internacionalização da empresa, que gradualmente vai percorrendo um conjunto de etapas (da exportação ao investimento no exterior), ao mesmo tempo que, com a experiência internacional entretanto adquirida, vai reduzindo a distância geográfica e psicológica em relação ao mercado de destino. Segue-se a análise das teorias que ignoram o espaço e que centram a sua explicação nas diferenças de taxa de juro entre os países, na sua dotação factorial, nas imperfeições do mercado e nas vantagens da empresa. Num terceiro momento, equaciona-se o papel dos distritos industriais e dos meios inovadores como alavancas para o processo de internacionalização da empresa. A finalizar, procura-se ilustrar o papel do território no processo de internacionalização da empresa, apresentando-se algumas experiências de empresas portuguesas da fileira têxtil.

1 – As etapas do processo de internacionalização da empresa

A comercialização de produtos ou serviços nos mercados externos por via da exportação (agentes, distribuidores ou empresas especializadas) é um modo simples e pouco arriscado da empresa se iniciar nas transacções internacionais. A partir desta fase a empresa pode optar por percursos alternativos mais ou menos complexos, que incluem a ponderação de variáveis de decisão como a rapidez de acesso ao mercado, o controlo das operações, a existência de recursos (humanos e financeiros) adequados, entre outros.

A teoria do ciclo de vida do produto (VERNON, 1966), desenvolvida a partir da análise da experiência de empresas americanas dos anos sessenta, mostrou que o início do processo de internacionalização da empresa começa no seu mercado de origem (Estados Unidos da América), com o intuito de responder às preferências e nível de rendimento dos consumidores locais, atender à disponibilidade relativa de factores produtivos e beneficiar da relativa inelasticidade da procura. Como o produto se encontra na fase de lançamento, a proximidade ao mercado doméstico viabiliza a troca de informações com os consumidores e o seu desenvolvimento técnico e comercial progressivo.

Quando o produto se aproxima da fase de maturidade, a produção começa a ser exportada para os países da Europa Ocidental, embora a possibilidade de investimento directo não seja de excluir, particularmente quando a incidência dos custos de transporte ou de mão-de-obra no custo final do produto se revelam significativos.

Na fase correspondente à estandardização do produto, a empresa perde as vantagens inicialmente detidas e aposta fortemente na redução dos custos de produção, o que implica a procura de localizações em países menos desenvolvidos onde os custos comparativamente mais baixos de mão de obra compensem a perda na diferenciação do produto.

VERNON (1971;1979) reconhece, mais tarde, que o modelo perde alguma relevância à medida que o ciclo de vida do produto se reduz e que outros países se aproximem das condições do mercado americano. Para além desta autocrítica, foram apontadas outras limitações, das quais se destaca a inaplicabilidade do modelo quando os ciclos de vida do produto são atípicos (aparecimento precoce da fase de maturidade) [MELIN, 1992, p. 103].

Inspirados na investigação de VERNON, surgem mais tarde novas propostas que defendem ser o investimento externo a última etapa num processo incremental de conhecimento dos mercados externos, obtenção de recursos (financeiros, humanos, logísticos) e de redução da incerteza. Se alguns autores só conseguem reconhecer um número reduzido de etapas (JOHANSON e WIEDERSHEIM-PAUL, 1975; por

exemplo), outros, como CZINKOTA (1982), identificam um maior número de estádios no desenvolvimento internacional da empresa.

No caso de JOHANSON e WIEDERSHEIM-PAUL (1975) é analisado o processo de internacionalização de quatro empresas suecas (Sandvik, Atlas Copco, Facit e Volvo), desde a data da sua fundação. Dessa análise, reconhecem três fases comuns às empresas estudadas: i) na etapa inicial, as empresas não apresentam uma actividade exportadora regular, nem afectam recursos significativos à prospecção de mercados; ii) na etapa seguinte, a exportação é realizada para os países mais próximos do ponto de vista psicológico, através de agentes ou distribuidores existentes nesses mercados; iii) a última etapa consiste na instalação de uma filial comercial da empresa no exterior e num alargamento dos horizontes geográficos da empresa para países mais distantes.

Com um maior número de etapas encontra-se o modelo desenvolvido por CZINKOTA, em 1982. Baseado num inquérito postal às necessidades de apoio governamental para as actividades exportadoras, são identificados seis estádios de desenvolvimento em que se situam as empresas americanas da indústria transformadora. O primeiro é o da empresa desinteressada das actividades de exportação, que nem sequer responde às encomendas provenientes de clientes estrangeiros. O segundo é o da empresa parcialmente interessada na exportação, mas que só o faz pontualmente quando é solicitada para tal. O terceiro é o da empresa que procura explorar nos mercados externos as melhores oportunidades para exportação dos seus produtos ou serviços. Segue-se a empresa exportadora que apresenta uma atitude favorável à exportação, mas que revela dificuldades na exploração das oportunidades de exportação. O quinto estádio é o da pequena empresa com experiência de exportação que está envolvida activamente na exportação para os mercados externos. O último é o da grande empresa com larga experiência internacional e que evidencia uma atitude favorável à exportação e um empenhamento notável nos mercados externos.

Como se observa considerando a primeira proposta, a empresa passa ao longo do tempo de uma situação de menor ou nenhum envolvimento nas actividades exportadoras, para uma situação em que o maior empenhamento nos mercados externos

pode conduzir ao investimento directo no exterior. A segunda proposta revela as diferentes atitudes da empresa perante a exportação que, como se verificou, vai desde o desinteresse completo até ao empenhamento total, não havendo, nesta última condição, distinção em função da dimensão da empresa.

2 – Do espaço como sujeito das teorias de internacionalização da empresa

A revisão teórica que se segue procura identificar o contributo do espaço para a explicação do envolvimento internacional da empresa. Na tradição clássica, o investimento estrangeiro começou por ser explicado como resposta às diferenças de taxas de juro entre países e, mais tarde, como consequência da dotação relativa de recursos dos países. A partir do trabalho pioneiro desenvolvido por Hymer, na década de 60 do século XX, a explicação para as operações internacionais passou a centrar-se nas imperfeições de mercado e, por extensão proposta por outros autores, nas vantagens competitivas da empresa. Só na década começada em 1980 se assistiu à consideração do espaço como elemento de suporte das actividades internacionais, por via da retenção das vantagens de localização.

2.1 – A ausência do espaço nas explicações de internacionalização da empresa

As explicações teóricas clássicas para os movimentos de capital entre países ignoraram por completo o papel do espaço na atracção dos investimentos (FREITAS SANTOS, 1997). Na teoria financeira, os movimentos de capital estrangeiro entre países seriam justificados pela resposta dos investidores às diferenças nas taxas de juro. Nesta medida, a relativa abundância de capital num país e o concomitante reflexo que teria na baixa da taxa de juro, induziria os investidores de um país a procurarem no exterior melhor remuneração para as suas aplicações. Os movimentos de capitais permaneceriam até que o mercado voltasse a estabilizar e as diferenças de taxa de juro entre os países fossem de tal modo mínimas que não encorajassem as transacções internacionais.

Esta teoria explica a maioria dos movimentos de capital de curto prazo, onde o montante da remuneração do capital é importante, mas é incapaz de justificar, por exemplo, a instalação de uma unidade produtiva ou comercial num país durante um prazo alargado de tempo.

Uma outra via de explicação que atribui ao território um papel secundário é a teoria do comércio internacional, onde os seguidores do modelo de HECKSHER e OHLIN advogam que os movimentos internacionais de capital visam explorar as diferenças na dotação factorial dos países, designadamente, os recursos naturais e os custos da mão de obra. Deste modo, as empresas investiriam no exterior para se apropriarem com maior eficiência de recursos que de outro modo não poderiam obter, dada a sua relativa imobilidade. Mantendo presente o mesmo quadro teórico do comércio internacional, os neo-ricardianos explicam o investimento da empresa no exterior como uma tentativa de explorar as imperfeições detectadas no mercado, das quais se destacariam as economias de escala, a inovação ou a diferenciação dos produtos. Estas situações seriam capazes de ocasionar rendas temporárias de monopólio ou oligopólio, susceptíveis de apropriação completa por via da produção no estrangeiro.

Estas explicações, embora úteis, cedo se revelaram insuficientes e parcelares para a compreensão do fenómeno em análise, surgindo a partir da década de sessenta do século XX um conjunto de autores que basearam o estudo do IDE num quadro teórico autónomo, embora centrando no mercado e nas suas imperfeições a explicação para a internacionalização da empresa.

2.2 – O mercado e a empresa como elementos centrais de explicação

A leitura do investimento directo no exterior como fruto das imperfeições do mercado foi defendida por HYMER, em 1960. Segundo este autor, as imperfeições de mercado seriam o resultado da posse de activos (tecnologia ou conhecimento) pela empresa que, quando devidamente patenteados, gozariam do estatuto de bem público, conferindo à empresa que as detivesse vantagens de monopólio ou de oligopólio. Neste contexto, a empresa exploraria as suas vantagens nos mercados externos sempre que

compensasse as desvantagens e riscos decorrentes do facto de investir num país desconhecido (FREITAS SANTOS, 1997).

As vantagens de carácter monopolista ou oligopolista que levam a empresa a investir no estrangeiro foram objecto de estudo por diversos investigadores, que lhes foram acrescentando elementos distintivos particulares. Estas contribuições permitiram refinar e alargar o alcance daquelas vantagens, que conferem à empresa que as detenha superioridade face à concorrência.

Num estudo aprofundado das vantagens da empresa que investe directamente no exterior, CAVES (1982) defendeu que essas vantagens não se circunscrevem à propriedade da tecnologia, assumindo formas tão diversas como a tecnologia de processo ou de produto, o conhecimento tácito dos funcionários ou o *marketing*. No seu entender, a posse destes activos tangíveis e intangíveis apresenta-se como uma condição indispensável para que a empresa enverede pelo investimento directo no exterior. Esse investimento assumiria um carácter horizontal se a intenção da empresa fosse explorar imperfeições de concorrência ou ultrapassar problemas de transferência de activos intangíveis; seria vertical se correspondesse à exploração de recursos naturais ou de custos salariais (CAVES, 1982, p. 4).

Por seu turno, GRANT (1991) designa por vantagem competitiva da empresa aquela que resulta não só da exploração dos seus recursos tangíveis (activos físicos e financeiros) e intangíveis (aptidões humanas, tecnologia, reputação) mas, também, das suas capacidades. No que se refere aos activos intangíveis da empresa, HALL (1992) propõe uma divisão entre activos e capacidades: os primeiros incluem, entre outros, as marcas registadas (*trade marks*), patentes, direitos de autor (*copyright*), contratos, segredos comerciais, reputação e redes (*networks*); as segundas englobam, entre outras, o conhecimento de empregados, fornecedores, distribuidores e a cultura organizacional. Os activos intangíveis alicerçam-se, por isso, não só no sistema de protecção legal mas, sobretudo, na existência de informação complexa, específica e de difícil transmissão e reprodução, seja por indivíduos e grupos, seja pela própria empresa.

A natureza destas vantagens empresariais implica que a exploração das imperfeições do mercado se alicerce em activos ou recursos (tangíveis e intangíveis) que só por via do IDE podem ser convenientemente exploradas nos mercados externos. Deste modo, as rendas de monopólio auferidas constituem as contrapartidas do poder de mercado detido pela empresa.

Neste contexto, a empresa envolver-se-ia em produção no exterior quando: i) fosse detentora de vantagens de propriedade devidamente protegidas; ii) a imperfeita mobilidade dos seus activos ocasionasse problemas de transferência de propriedade por via contratual adequada; e iii) a natureza da vantagem fosse de tal modo idiossincrática, co-especializada ou tácita, que a sua exploração só pudesse ser realizada no seio da empresa que a possui.

O problema da internalização das actividades da empresa como modo eficiente de afectação de recursos foi discutido, em primeira instância, por COASE, em 1937 e foi aprofundado, mais tarde, por WILLIAMSON (1975, 1985). A transposição para a análise da internacionalização da empresa ficou a dever-se a BUCKLEY e CASSON (1976). Segundo estes autores, a empresa enveredaria pelo investimento directo quando ocorresse a conjugação de quatro factores: "(i) factores específicos da indústria, relacionados com a natureza do produto e a estrutura externa do mercado, (ii) factores específicos da região relacionados com as características geográficas e sociais das regiões ligadas pelo mercado, (iii) factores específicos do país, relacionados com as relações fiscais e políticas entre os países interessados, e (iv) factores específicos da empresa que reflectem a capacidade da gestão para organizar um mercado interno" (BUCKLEY e CASSON, 1976, pp. 33/34).

Num artigo posterior, BUCKLEY (1988) alerta para a necessidade de distinguir a teoria de abordagens alternativas, aplicando-a a mercados específicos, de modo a que se pudessem efectuar testes empíricos mais conclusivos. O mesmo autor (BUCKLEY, 1990) defendeu, ainda, que a natureza da empresa multinacional foi afectada por alterações económicas, sociais e políticas, que deveriam ser integradas na sua estrutura analítica de forma coerente. Por isso, reconhece alguma debilidade no tratamento dos

determinantes da localização da empresa estrangeira. Nessa medida, sugeriu três desenvolvimentos que, no seu entender, se afigurariam cruciais para a integração do factor locacional na teoria: i) uma renovada atenção às características culturais dos países; ii) o estudo do papel dos governos na arena internacional; e iii) a análise da rivalidade estratégica entre as empresas multinacionais (BUCKLEY, 1993, p. 735).

Centrado no processo de internalização por via da economia dos custos de transacção, TEECE (1986, p. 27) conclui que a empresa multinacional e o investimento directo estrangeiro representam uma resposta aos altos custos de transacção das empresas que possuem activos ou capacidades únicas e que os exploram em unidades produtivas localizadas nos mercados externos.

Por outras palavras, a empresa pode envolver-se nos mercados externos se detiver uma ou mais vantagens competitivas sobre a generalidade das outras empresas. Neste caso, a empresa optará pela exportação na ausência de custos de transacção no mercado internacional de bens finais (custos de transporte significativos, barreiras pautais e não pautais ao comércio, riscos de câmbio, etc.). Se os custos de transacção são significativos, os mercados externos podem ser abastecidos pela produção local, através da transferência internacional dos activos associados a uma vantagem competitiva. Caso as vantagens competitivas da empresa sejam corporizáveis em activos materiais e/ou convertíveis num título de registo (marca ou patente), que garante a sua titularidade à firma inovadora, então os direitos de propriedade sobre aqueles activos materiais ou imateriais podem ser transaccionados no mercado, através da via contratual entre empresas independentes (acordos de licença) [GUERRA, 1992].

Como se verifica, a escola da internalização considera as vantagens competitivas ou de propriedade como intrínsecas à empresa que investe no exterior. No entanto, vai mais além ao combinar aquele requisito (necessário mas não suficiente) com a economia dos custos de transacção e as vantagens de localização que, segundo os seus defensores, determinará a opção pelo investimento directo estrangeiro, ao invés da exportação ou um qualquer sistema contratual.

2.3 – O território como suporte das vantagens de localização

Numa tentativa de consolidar as explicações sobre o envolvimento internacional da empresa, DUNNING (1981, p. 79) conceptualiza uma estrutura de análise que procura integrar num quadro teórico autónomo algumas das explicações fornecidas anteriormente. Deste modo, faz corresponder as vantagens da empresa àquilo que designa por "vantagens de posse líquidas em relação às empresas de outras nacionalidades que servem os mesmos mercados". Estas vantagens de posse geralmente adoptam a forma de fruição de activos intangíveis, que são, pelo menos durante um certo período de tempo, exclusivos ou específicos das empresas que os detêm.

As vantagens de internalização são a consagração dos benefícios resultantes do uso próprio das vantagens detidas pela empresa, em vez da sua venda ou licenciamento a empresas estrangeiras. Isto é, as empresas internalizam as suas vantagens através da extensão das suas próprias actividades, em vez de as externalizar recorrendo ao licenciamento e contratos similares com empresas independentes.

Dando-se conta de alterações tecnológicas (avanços nas telecomunicações), políticas (abertura à economia de mercado na Europa do Leste e na China) e económicas (recuperação do Japão e emergência de novos países industrializados), DUNNING (1995) actualiza o conteúdo das suas propostas.

Por um lado, alarga o conceito de vantagem competitiva ou de propriedade aos custos e benefícios decorrentes das relações inter-empresariais e, especialmente, das alianças estratégicas e das redes (networks). Por outro, nas vantagens de localização atribui maior peso: à imbricação territorial de activos imóveis interdependentes em áreas geográficas particulares; à necessidade crescente de integração espacial das rápidas e complexas alterações das actividades económicas que se vão sucedendo; às condições que favorecem a competitividade inter-empresarial e reforçam as alianças; ao papel e influência das autoridades nacionais e regionais no dimensionamento e estruturação de centros de excelência, localizados. Finalmente, acomoda nas vantagens de internalização as alianças externas realizadas pelas empresas multinacionais (DUNNING, 1995, p. 473).

Respondendo a algumas críticas sobre a excessiva generalização do quadro teórico e as dificuldades de teste empírico, DUNNING (1988, p. 24) sustenta a sua adequação não só à análise da racionalidade económica da produção internacional mas, também, aos mais variados aspectos relacionados com a actividade das empresas multinacionais, designadamente ao estudo dos determinantes da localização das empresas nos mercados externos.

Em síntese, para a teoria eclética (de DUNNING, 1995), são condições imprescindíveis para que uma empresa se envolva em IDE a detenção de vantagens de posse (*ownership advantages*), de vantagens de internalização (*internalisation advantages*) e de vantagens de localização (*location advantages*).

A primeira destas vantagens resulta da natureza dos activos envolvidos que fornecem à empresa uma vantagem competitiva sustentável nos mercados externos, mas que acarretam problemas de transferência de propriedade. Estes problemas traduzem-se em custos de transacção susceptíveis de ser economizados se internalizados pela empresa. A estas duas vantagens está associada a oportunidade de implantação da empresa num país ou região de baixo custo. Por isso, a exploração simultânea destas vantagens é mais frequente em empresas, indústrias e países que reúnam certas características específicas.

Procurando explorar as vantagens de localização das nações, PORTER (1990) avança com o conceito de diamante, construído em torno de quatro determinantes da competitividade: as condições dos factores; as condições da procura; as indústrias relacionadas e de suporte; e a estratégia, estrutura e rivalidade empresarial. Em quaisquer destes factores se encontram elementos que apelam para as virtualidades do mercado local. Nas condições dos factores, refere-se a presença de conjuntos de aptidões, tecnologias e infra-estruturas altamente especializadas, bem como capital disponível. Nas indústrias relacionadas e de suporte requerem-se fornecedores locais capazes de disponibilizar *inputs* especializados e empresas locais competitivas em indústrias relacionadas pela tecnologia, pelas aptidões ou pelos clientes. Nas condições da procura pretende-se a presença de clientes locais exigentes, que pressionem as

empresas a inovar e cujas necessidades sofisticadas antecipem as necessidades globais. Na estratégia, estrutura e rivalidade empresarial exige-se um contexto local que permita a definição de estratégias que apoiem a inovação, objectivos empresariais orientados para o investimento e uma concorrência acesa entre os rivais locais que incentive a inovação e internacionalização.

Alguns anos mais tarde, PORTER (1998) retoma a problemática das vantagens das regiões, observando que a paisagem económica internacional parece contradizer a expectativa de que, num mundo onde os mercados são mais abertos e os transportes e comunicações mais rápidos, a importância do território se fosse reduzindo. Corroborando aquela observação, adiantava que são cada vez em maior número os territórios que sustentam a sua competitividade na dinâmica empresarial local e na especialização em determinadas fileiras industriais. Neste quadro, defende PORTER (1998), o interesse do território para as empresas parece ter deixado de repousar no custo dos factores de produção, passando a basear-se noutras variáveis mais qualitativas e dinâmicas como a envolvente empresarial e institucional, a inovação (de produtos, processos e mercados) e a rede de contactos que facilitarão a inserção nos mercados externos. A proximidade territorial destes factores dinâmicos de competitividade potenciam o aumento da produtividade, através do melhor acesso a fornecedores e mão-de-obra qualificada, da obtenção de informação pertinente especializada, de relações com indústrias complementares, de um quadro institucional mais favorável e de uma saudável atmosfera de concorrência. Supõe também a dinamização da inovação, ao criar um micro-mercado onde a inovação se torna mais visível, conferindo às empresas maior capacidade e flexibilidade de resposta imediata, pois os seus fornecedores e parceiros de negócio colaboram no processo. O estímulo à constituição de novos negócios é outro dos contributos positivos da proximidade entre empresas, uma vez que detectadas as oportunidades é mais fácil e rápido reunir os recursos necessários ao lançamento do negócio. Finalmente, a proximidade geográfica entre as empresas permite ganhos de escala na produção e comercialização dos produtos nos mercados externos, sem sacrifício da flexibilidade.

3 - O território como alavanca do envolvimento internacional da empresa

Esta lógica de integração vertical das actividades económicas num *cluster* territorial avançada por PORTER, em 1988, surgiu na economia regional a partir do conceito de distrito industrial (BECATTINI, 1979) e de paradigmas que lhe estão associados, como os sistemas produtivos locais e o meio inovador (MAILLAT, 1996). As secções seguintes desenvolvem com algum detalhe as suas características e processo de formação.

3.1 - Distritos industriais e sistemas produtivos locais

As mudanças verificadas no funcionamento das economias capitalistas subsequentes ao esgotamento do modelo fordista de acumulação e crescimento manifestaram-se na organização da produção e na regulação da economia por parte dos governos. Uma das dimensões da transformação operada em matéria de organização produtiva consistiu na reformulação dos padrões tradicionais de localização das empresas, de que emergiu uma lógica de descentralização. Curiosamente, nesse percurso as tendências emergentes vão ao encontro de realidades industriais subsistentes em "economias de desenvolvimento tardio" (FUÀ, 1983). Um dos elementos que caracterizam o modelo de industrialização descentralizada é a existência de sistemas produtivos locais.

Foi BECATTINI (1979) quem primeiramente assimilou estes sistemas produtivos definidos territorialmente ao conceito *marshalliano* de distrito industrial. Segundo aquele autor, a coexistência de rendimentos crescentes e concorrência é possível sempre que existam economias externas que viabilizam o funcionamento de uma organização produtiva baseada na divisão de trabalho entre empresas.

A recuperação do conceito *marshalliano* de distrito industrial é resultado de um intenso debate sobre desenvolvimento industrial e território que se verificou em Itália durante a década de oitenta do século XX (salvaguardada a contribuição pioneira de Becattini, do final dos anos setenta) de que participaram, entre outros, Garofoli, Bagnasco, Brusco, Graziani, Benedetti, Paci, Camagni e, bem assim, Becattini (CRUZ, 1999, pp. 8/9; GINER e SANTA MARIA, 2002, p. 212; BECATTINI, 2002, p. 21).

BECATTINI (1994) refere que "o distrito industrial é uma entidade socio-territorial caracterizada pela presença de uma comunidade de pessoas e de uma população de empresas num dado espaço geográfico e histórico". Esta afirmação

pretende sublinhar a presença de um conjunto consolidado de atributos que dão identidade e consistência social a um certo território e que marcam decisivamente o *modus operandi* da vida económica desses espaços, com expressão singular:

- i) na existência de uma intensa divisão de trabalho inter-empresas, combinando concorrência e parceria;
- ii) na especialização frequente num ramo industrial ou em torno de um tipo de produto, o que facilita a segmentação do processo produtivo em fases diferenciadas, realizadas de forma separada e por empresas diferentes;
- iii) na existência de um grau elevado de flexibilidade do mercado de trabalho, escassamente regulado e com frequente presença de auto emprego;
- iv) na adaptabilidade do tecido económico, maioritariamente constituído por PME'S, às condições de mercado, apostado em responder às novas preferências e antecipar tendências;

Deste enunciado de características, resulta que cooperação e concorrência conviverão no distrito industrial e garantirão a sua continuidade. É, por seu turno, esta convergência de interesses da comunidade produtiva que está na origem de um conjunto de economias que, sendo externas à empresa individual, são internas ao conjunto do sistema produtivo local.

Conforme assinala CRUZ (1999, p.13), "embora estas sejam as características de um distrito industrial *marshalliano* em sentido restrito, é evidente que a própria evolução de muitos deles, num contexto de economia globalizada, alterou algumas das suas características originárias". CARBONARA (2002, p.231) vai, inclusive, mais longe, assinalando que, da análise de vários distritos industriais italianos, se pode perceber que, nalguns casos, "as firmas líderes, por forma a consolidar a sua posição competitiva nos mercados internacionais, modificaram o seu enraizamento no tecido local, abandonando as normas organizacionais e inter-organizacionais do distrito industrial *marshalliano*, assumindo outras, novas".

O tecido de PME'S de que se fala acima, concretizando o conceito de distrito industrial, surge prioritariamente de iniciativa endógena, num processo de maturação que é, geralmente, longo. Não se exclui, entretanto, a presença de investimento externo. Por outro lado, ao sublinharmos a lógica de abertura ao mercado e a postura desperta dos operadores destes sistemas produtivos para as tendências da procura, estamos a procurar pôr em evidência a inevitabilidade da inserção produtiva destes territórios

tomar por referência o mercado internacional, até porque “se o distrito industrial não cresce, morre” (BECATTINI, 2002, P27). Entretanto, a dificuldade para os sistemas produtivos locais, em razão da sua constituição basicamente por PME'S, estará em dar o salto da inserção internacional pela via da exportação de produtos e serviços para os investimentos de capital.

Ora, é este contexto evolutivo externo, associado à aprendizagem que se vai processando no quadro dinâmico do tecido produtivo local, que pode conduzir à realidade de que fala CARBONARA (2002), isto é, à afirmação de “empresas líderes” que passam a assumir um papel crítico de coordenação do distrito industrial. Daqui surge, entretanto, o perigo do isolamento destas firmas do conjunto produtivo que enforma o distrito industrial e o seu empobrecimento das competências e saberes que são específicos deste, o que poderá significar a perda por parte dessas empresas da fonte de vantagem competitiva que lhes vinha da sua inserção territorial concreta e que, em muitos casos, é a única de que dispõem. Reportando-se à mesma eventualidade de quebra de princípios que enforma a realidade social e cultural complexa destes territórios, não se referindo embora à figura enunciada da empresa líder, BECATTINI (2002, p.28) fala, em todo o caso, do cuidado que devem ter as partes de não destruírem “a galinha dos ovos de ouro” que é viver num sistema local como o distrito, “em que os fortíssimos impulsos da competitividade se misturam com multiplicados fenómenos de cooperação, boa informação e integração dos agentes”.

3.2 - Do conceito do sistema produtivo local ao conceito de meio inovador

Os sistemas produtivos locais materializam-se num sistema de redes, sociais e empresariais, que dão lugar a uma multiplicidade de mercados internos, nos quais convivem cooperação e concorrência, em doses que se adequam.

A fonte primária de inovação nestes espaços emerge da concorrência e da rivalidade entre empresas que operam naquele meio. A inovação de processos e de produtos permite-lhes adquirir vantagens de competitividade, contudo, dado que nos sistemas produtivos locais a inovação se difunde com grande rapidez, as empresas podem perder num curto espaço de tempo as vantagens derivadas dessa inovação.

Estes aumentos de produtividade, por seu turno, podem desencadear a intensificação da rivalidade entre operadores económicos se não for acompanhada pela ampliação dos mercados. A isso nos referimos já, 3 parágrafos atrás, invocando o pensamento e as palavras de BECATTINI (2002). Consequentemente, um dos contextos

onde a cooperação empresarial tende a ser mais intensa é nos mercados externos (CRUZ, 1999).

Na formulação de MAILLAT (1996), o sistema produtivo local é um meio (*milieu*) que "íntegra e domina um conhecimento, umas regras, umas normas e valores, e um sistema de relacionamentos". A esta luz, o conceito de "*milieu*" avançado por aquele autor amplia o de distrito industrial, "já que acrescenta à rede industrial o sistema de relações entre os actores de um território e releva a importância da dimensão cognitiva dos mesmos, a qual lhes concede capacidade de intervenção no *milieu*" (CRUZ, 1999, p. 31). Ou seja, a dimensão produtiva e organizacional subsistente num certo território (meio) surge articulada com uma dinâmica social que favorece a aprendizagem e a participação dos actores locais no processo de crescimento e mudança estrutural desse meio.

É esta dinâmica de aprendizagem e este sistema de valores que surgem como os elementos facilitadores da introdução de inovações no sistema produtivo, conforme o consideram CAMAGNI (1991) e MAILLAT (1992, 1996), entre outros. A preservação da vitalidade do sistema produtivo local depende da continuidade da capacidade inovadora dos actores locais, função de comportamentos inovadores e de decisões de fomento da inovação, nas suas diferentes dimensões, inter-actuanes. Quando isto se verifica, o meio emerge como meio inovador (*milieu innovateur*). É esta capacidade inovadora que permite a certos territórios adquirir ganhos de competitividade face a outros espaços, facilitando a acumulação de capital e o desenvolvimento, de base endógena.

4 - Experiências de internacionalização na fileira têxtil e papel do território

As empresas seleccionadas para ilustrar o papel do território no seu processo internacionalização foram a Lousafil, a Confetil, a Irmãos Vila Nova e a Maconde. Duas destas, a Irmãos Vila Nova e a Maconde, sedeadas em pleno coração da têxtil algodoeira nacional, o Vale do Ave, e as duas outras em municípios confinantes.

A **Lousafil** foi fundada em 1979, em Lousada, tendo como principal objectivo a produção de vestuário para desporto fora-de-portas (*sky, snowboard* e montanhismo),

roupa desportiva de cidade, blusões, *parkas*, vestuário de trabalho e vestuário de protecção e segurança. Recentemente, passou a incluir na sua oferta o segmento de vestuário de protecção e segurança e produtos “inteligentes”, como coletes à prova de bala, blusões com sistema de regulação de temperatura, e luvas 100% anti-fogo, em aerogel (JORNAL TEXTIL, 2005). A empresa apostou, igualmente, na personalização dos produtos, configurando soluções à medida dos clientes, e na exploração de novos segmentos de negócio, com incorporação de tecnologia, como o já mencionado segmento dos têxteis “inteligentes”, o vestuário profissional e o desportivo.

Decorrente da exigência tecnológica que esta estratégia impõe, o estabelecimento de parcerias com agentes no seu território de referência ofereceu-se indispensável, sendo exemplo a estabelecida com o CITEVE (Centro Tecnológico da Indústria Têxtil e do Vestuário) e com um conjunto de outros agentes nacionais, visando o desenvolvimento de fatos especiais de bombeiros para a Agência Espacial Europeia (ESA). Retenha-se, também, que a empresa recorre à subcontratação local na área da produção (contando com cerca de 15 empresas que trabalham praticamente todo o ano para si) e dispõe de uma pequena unidade de produção em Cabo verde, o que lhe viabiliza a redução de custos e confere maior flexibilidade de resposta.

Aparte a produção de insígnia própria, a Lousafil trabalha, por sua vez, para algumas marcas internacionais. As exportações para o mercado europeu representam a maior parcela de vendas da empresa.

A **Confetil** resultou de um processo de reestruturação empresarial, que culminou com a fusão de quatro empresas previamente existentes. Por esta via, conseguiu reforçar a sua posição no mercado e tornar-se líder, em Portugal, na confecção e fabrico de vestuário para as principais marcas internacionais. Constituída a partir de capitais nacionais, a empresa tem conseguido um crescimento contínuo e sustentado (DIÁRIO ECONÓMICO, 2003).

A sua estratégia passa por acrescentar valor ao produto oferecido (nas dimensões funcionalidade, qualidade e inovação) e ao produto percebido (publicidade, promoção de vendas, relações públicas). A redução de custos com base em programas que visam atingir o patamar de zero defeitos exige uma maior qualificação da mão-de-obra local. A solução de segmentar as linhas de produção, fabricando em Portugal bens mais elaborados, assegurando o abastecimento dos bens mais básicos em Marrocos, através da Eurofactory (Marrocos), onde detém uma participação de 60% no capital, vai no mesmo sentido de reduzir custos e elevar o seu perfil produtivo.

Actualmente, exporta a totalidade da sua produção anual (cerca de 5 milhões de peças). São seus clientes, entre outros, a Armani e a Ermegildo Zenga. Através da subcontratação, está presente em mercados como França, Inglaterra, Espanha e Holanda.

Criada por três irmãos e localizada em Vila Nova de Famalicão, a **Irmãos Vila Nova** iniciou a sua actividade na área dos acabamentos têxteis (lavandaria e tinturaria de artigos confeccionados). Tendo começado por ser uma têxtil nacional subcontratada por empresas estrangeiras, perante a consciência do reduzido valor acrescentado e estreita margem de manobra decorrentes desse estatuto, rapidamente os seus promotores decidiram empreender na área de produção de vestuário e na criação de uma marca. Assim surgiu a Salsa. Nessa altura, decidiram também deixar de produzir para intermediários, passando a operar para clientes que detinham já a sua própria carteira de clientes finais (o que ditou maiores exigências ao nível da logística e das operações).

Em 2002, a empresa optou por partir sozinha à conquista dos mercados externos. O processo abrangeu, numa primeira etapa, o mercado espanhol, a começar por Barcelona e Madrid. A preferência foi para a abertura de lojas próprias (exportação directa). Também em 2002 foi adquirida uma empresa industrial em Espanha, a SLS Espanha.

Como forma de reduzir os custos e obter uma maior flexibilidade da oferta, a subcontratação local de uma parte da produção passou entretanto a ser prática corrente. Refira-se, por outro lado, que a empresa recorreu ao apoio de capitais públicos estruturais para projectar a marca no mercado e expandir o seu negócio (JORNAL DE NEGÓCIOS, 2003). O grupo pretende autonomizar a distribuição e o comércio de vestuário (lojas próprias) na SLS Salsa e SLS Espanha. Foi entretanto criado um novo centro de logística com capacidade de envio de 20 milhões de peças/ano. A decisão de construir o novo centro de distribuição teve como objectivo expresso “dotar a empresa de infra-estruturas capazes de dar melhor resposta ao negócio presente e futuro, contribuindo para uma eficaz gestão da cadeia de abastecimentos” (JORNAL TÊXTIL, 2003).

Ao longo de 2004 e 2005, a Salsa expandiu-se para novos mercados, tendo elevado o número de lojas para 50, estando presente em Portugal, Espanha, Luxemburgo e Médio Oriente (Dubai e Qatar).

A **Maconde**, líder no mercado nacional do retalho de vestuário e acessórios, chegou a situar-se entre as principais produtores europeus de vestuário exterior.

Procedeu, num certo momento, à deslocalização de parte da produção para unidades produtivas próprias em Marrocos e na Roménia, países com custos de produção relativamente baixos, sobretudo antes da emergência dos grandes produtores asiáticos. A Maconde Roménia, por exemplo, apareceu orientada para o controlo da produção sub-contratada. Por outro lado, apostando na segmentando das unidades de gestão de negócio, a unidade da Maconde Benelux, sediada na Holanda, foi orientada para a distribuição grossista. Assim, a Maconde procurou a flexibilidade organizacional que lhe iria permitir estar presente em mercados como o Reino Unido, a Holanda, a Escandinávia, a França, a Espanha, Marrocos, a Roménia e o México [JORNAL TEXTIL, 2005 a)].

Nesse percurso, procurou oferecer serviços inovadores, de que é expressão o conceito de “vestir interactivamente”, fazendo uso intensivo das tecnologias de informação e comunicação, de que é expressão paradigmática o chamado alfaiate electrónico (*avatar personater*). Nem por isso, no entanto, deixou de passar por grandes dificuldades, em parte associáveis ao conceito de produto em que fez a sua aposta.

É a esse propósito interessante sublinhar que, aquando da abertura das suas primeiras lojas, em 1975, a Maconde apostou numa estratégia de “discount”, isto é, lojas de vestuário de boa qualidade a preço baixo, em livre serviço e com acesso restrito a portadores de cartão. A utilização do “direct mail” e do cartão representaram, bem assim, uma inovação para a época. O abandono da estratégia de *discount* é a melhor ilustração do insucesso da aposta nesse modelo de negócio e de que ser inovador, num certo momento, não é bastante para assegurar sucesso empresarial.

Atentos à sua história e dimensão, diríamos que a Maconde poderia ter aspirado a ser o operador global na área da distribuição retalhista que Portugal não tem, ainda. Circunstâncias diversas, de índole comercial e organizacional, que se invocam antes brevemente, ditaram que tal não tivesse sucedido.

Conclusão

Na análise do processo de internacionalização empresarial podemos encontrar várias fases consoante o empenho evidenciado pelos responsáveis da empresa em termos de aversão ao risco, capacidade de mobilização de recursos (financeiros, humanos) e motivação. Da empresa pouco interessada em explorar os mercados externos até à multinacional global, os investigadores têm centrado a sua atenção nas razões que explicam a internacionalização e, mais tarde, nos factores que determinam a

escolha de um território para localizar a empresa. Porém, quando se trata de analisar o papel desempenhado pelo território de origem na internacionalização da empresa o corpo teórico que procura conjugar as duas abordagens é ainda muito insuficiente.

A recensão teórica efectuada pretendeu clarificar os contributos da teoria da internacionalização da empresa e da ciência regional, integrando-os num quadro explicativo autónomo que pode viabilizar a compreensão da relevância do território de origem da empresa no seu processo de internacionalização.

A racionalidade desta explicação radica na especificidade do território decorrente da formação de redes de relações entre agentes que partilham normas e valores, da existência de economias externas obtidas a partir de uma mão-de-obra qualificada e disponível, da presença de *inputs* específicos e de serviços especializados para o adequado funcionamento da indústria, da circulação fluída de informação (sobre mercados, produtos, tecnologia) e de um clima institucional motivador. Os territórios dotados deste conjunto de características, a ciência regional destacou-os sob a designação de distritos industriais, sistemas produtivos locais ou meios inovadores.

Por outro lado, a inserção de uma empresa num território com as características acabadas de enunciar favorece a sua propensão para a internacionalização, pois permite o acesso, via rede de relações, a canais de distribuição nos mercados externos (agentes, distribuidores) e a informação privilegiada sobre novos mercados e tecnologias. Acresce, ainda, a sua base produtiva alargada (subcontratantes e serviços especializados, mão-de-obra qualificada) que lhes assegura maior produtividade, o que em termos internacionais é sinónimo de vantagem na relação custo/qualidade. Um ambiente institucional propício, que favoreça a paz laboral, um sistema eficiente de apoios e incentivos (financeiros, promocionais, à cooperação empresarial ou outros) e a ausência de burocracia, completam a carteira de factores que conferem especificidade e dinamismo ao território.

Os estudos de caso apresentados serviram de pretexto para, de forma muito breve, ilustrar o papel do território de origem da empresa no seu processo de internacionalização.

Cruzando leituras, desses casos, gostaríamos de reter aqui: i) a base originária industrial destas unidades, mesmo que o desenvolvimento do negócio comercial, com criação de lojas próprias ou em regime de franquia e a aposta na criação de marca própria, sejam, porventura, as expressões mais visíveis dessas organizações, na actualidade, salvaguardada a excepção da Confetil; ii) a tomada de consciência

verificada da estreiteza do mercado doméstico e a aposta consequente na internacionalização, na componente industrial e/ou comercial, com níveis diferentes de exposição; iii) a crescente importância da externalização, local e internacional, da produção no volume de negócio total das empresas, fenómeno que, para o tecido empresarial do Ave, só é novo na vertente subcontratação e investimento produtivo externo; iv) o desenvolvimento de carteiras de produtos inovadores, “inteligentes” ou não, explorando novos segmentos de mercado ou introduzindo novas funcionalidades em produtos de uso tradicional, suportado na interacção dos actores empresariais com a rede de agentes dos sistema de inovação e desenvolvimento tecnológico disponível no território e para além deste, de que é exemplo a Lousafil, recentemente, e o foi a Maconde, em particular, em período anterior; e, finalmente, v) a aposta clara genericamente verificada na sofisticação do produto oferecido e da estrutura de negócio, tirando partido não só da já mencionada competência técnica existente mas, bem assim, da qualificação geral da mão-de-obra desta bacia de emprego.

Referências

BECATTINI, G. (1979): "Dal Settore Industriale al Distretto Industriale. Alcune Considerazioni sull' unità di Indagine dell'economia Industriale", *Rivista di Economia e Política Industriale*, 1.

BECATTINI, G. (1994), "O Distrito Marshalliano", em BENKO G. E LIPIETZ A., (Eds.) [1994], *As regiões Ganhadoras: Os Novos Paradigmas da Geografia Económica*, Celta Editora, Oeiras.

BECATTINI, G. (2002), “Del distrito industrial marshalliano a la ‘teoría del distrito’ contemporánea. Una breve reconstrucción crítica”, *Investigaciones Regionales*, 1, Otoño, pp. 9-32.

BIANCHI, P. (1985), "Servizi Reali, Considerazioni Analitiche e Implicazioni di Política Industriale", *L' Industria*, VI (Abril-Junho).

BIANCHI, P. (1988), "Competencia Dinámica, Regiones Industriales e Intervención Local", *Economia Industrial*, (Março-Abril).

BRUSCO, S. (1993), "Pequeñas Empresas y Prestación de Servicios Reales", em *Los Distritos Industriales y las Pequeñas Empresas III*, Ministério de Trabajo y Seguridad Social, Madrid.

BUCKLEY, P. J. e CASSON, M. (1976), *The future of the multinational enterprise*, Macmillan, London.

BUCKLEY, P. J. (1988), "The limits of explanation: testing the internalization theory of the multinational enterprise", *Journal of International Business Studies*, Vol. 19 (2), pp. 181-193.

BUCKLEY, P. J. (1990), "Problems and developments in the core theory of international business", *Journal of International Business Studies*, Vol. 21 (4), pp. 657-664.

BUCKLEY, P. J. (1993), "Contemporary theories of international direct investment", *Review Economic*, Vol. 44 (4), pp. 725-736.

CAMAGNI, R. (1991), "Local Milieu, Uncertainty and Innovation Networks", em CAMAGNI R. (Ed.) [1991], *Innovation Networks: Spatial Perspectives*, Belhaven Press.

CARBONARA, Nunzia (2002), "New models of inter-firm networks within industrial districts", *Entrepreneurship & Regional Development*, Vol. 14 (3), pp. 229-246.

CAVES, R. E. (1982), *Multinational enterprise and economic analysis*, Cambridge University Press, Cambridge (USA).

CRUZ, Francisco Carballo (1999), *Indústria e Territórios: As economias externas como factor de competitividade dos sistemas produtivos locais*, Dissertação de Mestrado em Economia Industrial e da Empresa, Escola de Economia e Gestão da Universidade do Minho, Braga.

CZINKOTA, M. R. (1982), *Export development strategies: U.S. promotion policy*, Praeger Publishers, New York.

DIÁRIO ECONÓMICO (2003), "Confetil quer marca de topo", 20/05/2003.

DUNNING, J. H. (1981), *International production and the multinational enterprise*, Allen and Unwin, London.

DUNNING, J. H. (1988), "The eclectic paradigm of international production: a restatement and possible extensions", *Journal of International Business Studies*, Vol. 19 (1), pp. 1-31.

DUNNING, J. H. (1995), "Reappraising the eclectic paradigm in an age of alliance capitalism", *Journal of International Business Studies*, Vol. 26 (3), pp. 461-491.

FREITAS SANTOS, J. (1997), *Localização da empresa estrangeira em Portugal (1990/1994): uma abordagem relacional*, Tese de doutoramento não publicada, Universidade do Minho, Braga.

FUÀ, G. (1983), "L'industrializzazione nel Nord Est e nel Centro", em FUÀ, G.

& ZACCHIA, C. (Eds.) [1983]. *Industrializzazione Senza Fratture*, Il Mulino, Bolonha.

GINER, Jose Miguel e SANTA MARIA, Maria Jesus (2002), "Territorial systems of small firms in Spain: an analysis of productive and organizational characteristics in industrial Districts", *Entrepreneurship & Regional Development*, Vol. 14 (3), pp. 211-228.

GUDGIN, G. (1978), *Industrial Location Process and Regional Employment Growth*, Saxon House, Farnborough.

GUERRA, A.J.C. (1992), "R. Coase, a teoria da FMN e os acordos internacionais interfirmas, 1.º Encontro Nacional de Economia Industrial, 2 e 3 de Outubro, Escola de Economia e Gestão, Universidade do Minho, Braga.

HALL, R. (1992), "The strategic analysis of intangible resources", *Strategic Management Journal*, Vol. 13, pp. 135-144.

JOHANSON, J. e WIEDERSHEIM-Paul, F. (1975), "The internationalization of the firm: four Swedish cases", em BUCKLEY, P. J. *et al.* (1993), *The internationalization of the firm: a reader*, Academic Press, London, pp. 16-31.

JORNAL DE NEGÓCIOS (2003) "Expansão ao ritmo da Salsa", 05/08/2003.

JORNAL TEXTIL (2003), "Salsa dá o exemplo", Maio de 2003.

JORNAL TEXTIL (2005), "Lousafil aposta nos têxteis inteligentes", 20/07/2005.

JORNAL TEXTIL [2005 a)], "Maconde tem futuro", 29/09/2005.

MAILLAT, D. (1992), "Problématique de l'Analyse des Milieux", Mimeo, IRER, Université de Neuchâtel.

MAILLAT, D. (1996), "Du District Industriel au Milieu Innovateur: Contribution à une Analyse des Organisations Productives Territorialisées", *Working Papers*, IRER, Université de Neuchâtel.

MARKUSEN, A.; HALL, P. e GLASNEIER, A. (1986), *High Tech America*, Allen and Unwin, Winchester.

MELIN, L. (1992), "Internationalization as a strategy process", *Strategic Management Journal*, Vol. 13, pp. 99-118.

PORTER, M. E. (1990), *The competitive advantage of nations*, The Free Press, New York.

PORTER M. E. (1998), "Clusters and the new economics of competition", *Harvard Business Review*, Vol. 76 (6), pp. 77-90.

STOREY, D. J. (1982), *Entrepreneurship and New Firms*, Beckenham: Croom Helm, Londres.

TEECE, D. J. (1986), “Transactions cost economics and the multinational enterprise”, *Journal of Economic Behavior and Organization*, Vol. 7, pp. 21-45.

VERNON, R. (1966), “International investment and international trade in the product cycle”, em BUCKLEY, P. J. *et al.* (1993), *The internationalization of the firm: a reader*, Academic Press, London, pp. 3-15.

VERNON, R. (1971), *Sovereignty at bay: the multinational spread of US enterprises*, Basic Books, New York (tradução brasileira de 1978, *Soberania ameaçada: a expansão multinacional das empresas americanas*, Livraria Pioneira Editora, São Paulo).

VERNON, R. (1979), “The product cycle hypothesis in a new international environment”, *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, Vol. 41 (4), pp. 255-267.

WILLIAMSON, O.E. (1975), *Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications*, Free Press, New York.

WILLIAMSON, O.E. (1985), *The economics institutions of capitalism*, Free Press, New York.