



Universidade de Aveiro Departamento de Ambiente e Ordenamento
2003

**Raquel Sofia Lino
Ferreira dos Santos**

**Análise da Viabilidade de um Cluster da Moda na
Área Metropolitana do Porto**



**Raquel Sofia Lino
Ferreira dos Santos**

**Análise da Viabilidade de um Cluster da Moda na
Área Metropolitana do Porto**

dissertação apresentada à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Inovação e Políticas de Desenvolvimento, realizada sob a orientação científica do Professor Doutor Eduardo Anselmo de Castro, Professor Associado do Departamento de Ambiente e Ordenamento da Universidade de Aveiro.

o júri

presidente

Professor Doutor Artur da Rosa Pires
Professor Catedrático da Universidade de Aveiro

Professor Doutor Joaquim Borges Gouveia
Professor Catedrático da Universidade de Aveiro

Professor Doutor Eduardo Anselmo Moreira Fernandes de Castro
Professor Associado da Universidade de Aveiro (Orientador)

Professor Doutor Manuel Duarte Mendes Monteiro Laranja
Professor Auxiliar do Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade Técnica de Lisboa

agradecimentos

Pelo seu apoio, incentivos ou contribuições para a elaboração desta dissertação, gostaria de expressar o meu agradecimento a um conjunto de pessoas.

À minha família, pelo incentivo e apoio que demonstrou.

Ao Gil, pela demonstração de amor, carinho e apoio, sempre presentes.

Ao Professor Doutor Eduardo Anselmo, pela sua orientação científica, pelo incentivo e amizade.

Aos meus colegas da Quaternaire Portugal, pelo apoio e disponibilidades prestados, pelas frutuosas discussões e sugestões sobre o tema em estudo, e, sobretudo, pela partilha de um ambiente de trabalho excepcional.

Aos meus amigos e colegas de mestrado, sobretudo do CEIDET, pelas palavras de incentivo, disponibilidade e amizade que sempre demonstraram.

Aos meus professores do Mestrado em Inovação e Políticas de Desenvolvimento.

A todas as pessoas que, de forma informal, me propiciaram preciosos contributos à realização deste trabalho.

resumo

Esta dissertação tem por objectivo contribuir para uma melhor compreensão do papel dos territórios enquanto protagonistas fundamentais do desenvolvimento económico, pelo aproveitamento dos seus recursos e pelo planeamento das suas actividades.

O presente trabalho assenta em quatro vertentes. Na primeira vertente, pretendeu-se reflectir sobre o contexto económico actual, reconhecendo a inovação como um requisito fundamental ao desenvolvimento regional, enfatizando o contributo da organização e do planeamento das actividades económicas, sociais e institucionais no desenvolvimento e crescimento das regiões, e reconhecendo o *cluster* como a configuração territorial com mais aptidão para incentivar processos de inovação. Reconhecendo a Moda como um sector de actividade emergente e com um forte potencial de desenvolvimento na Área Metropolitana do Porto, a segunda vertente procura esclarecer alguns conceitos e dinâmicas associados ao fenómeno da Moda, relevando a sua componente económica, que sustenta o desenvolvimento do presente trabalho. A terceira vertente procura relacionar as temáticas da Moda e do Território, pela definição conceptual de um cluster da Moda adaptado à realidade em estudo, e pela análise de dois exemplos de sucesso a nível europeu. Finalmente a quarta vertente, constitui a componente prática do trabalho, na qual se identifica e caracteriza as condições económicas, sociais e institucionais de viabilidade ao desenvolvimento de um cluster da Moda à escala regional do Porto.

Com base nas quatro vertentes acima enunciadas, reconhece-se a oportunidade de afirmação da cidade do Porto e sua envolvimento numa rede global de relações de fornecimento e produção de Moda, sobretudo pela existência de um tecido industrial e empresarial activo e consolidado, organizado em torno de áreas de mono-especialização sectorial. As conclusões do presente estudo apontam, contudo, para algum subaproveitamento e desorganização dos recursos internos, particularmente pela ausência de redes de cooperação e partilha de informação e conhecimento entre os agentes económicos, sociais e políticos envolvidos no processo de desenvolvimento regional. Consequentemente aponta-se como principal desafio de desenvolvimento, o aproveitamento sustentado da massa crítica existente e consolidada no território, e a colmatação das principais falhas identificadas, nomeadamente ao nível da cooperação e aprendizagem entre os agentes de desenvolvimento presentes.

abstract

This work aims to be a contribution for a better understanding of the regions' role as agents of development, by exploitation of its endogenous resources and by planning its internal economic, social and institutional activities.

The work is based on four main parts. Firstly, some issues about the global economic context are argued, namely the acknowledgment of innovation as a fundamental motor of regional development, the relevance and contribution of territorial planning and organization of regional activities and the importance of cluster as the optimal territorial configuration in promoting innovation processes. Secondly, by recognising Fashion as an emergent economic sector in Porto's Metropolitan Area, some concepts and issues related with fashion-phenomenon are addressed, especially those related with its economic aspects. Thirdly, a conceptual framework, which sustains the national fashion cluster, is developed; first, in a theoretical approach, and secondly by illustrating with two successfully European examples. Finally, in the last part of the present work, is developed the practical component, which comprised a diagnosis of Porto's economic and institutional context, and the evaluation of existent conditions by which a fashion cluster can be sustained.

Based on this framework, it is recognized an opportunity to develop a fashion cluster around Porto urban area, mainly by the presence of an effective and dynamic industrial and business support. The conclusion of this work stresses, however, the under exploitation of the favourable endogenous resources, mainly caused by absence of co-operation and learning networks between local development actors. Consequently, it is pointed out as a major challenge to be accomplished, by one hand, to turn to advantage the favourable factors and conditions present on the territory, and by the other hand, to promote and incite co-operation and learning linkages and interactions among local development agents.

ÍNDICE GERAL

Apresentação do tema, do autor e orientador	i
O Júri	ii
Agradecimentos	iii
Resumo	iv
Abstract	v
Índice do Trabalho	vi
Índice de figuras	ix
Índice de quadros	x

ÍNDICE DO TRABALHO

CAPÍTULO I – Introdução	1
1. Enquadramento e objectivos do trabalho de dissertação	1
2. Metodologia adoptada, estrutura e organização do trabalho	3
CAPÍTULO II – Novo Contexto Económico, Território e a Emergência do fenómeno de Clusterização	6
1. O novo contexto global e suas implicações económicas	7
1.1. Alterações do contexto competitivo e Desafios actuais da competitividade económica	7
1.2. Inovação e Território	10
1.2.1. A inovação enquanto factor fundamental da capacidade competitiva actual	11
1.2.2. A importância do território enquanto elemento fundamental de desenvolvimento	12
1.3. Competitividade, Território e Inovação – Considerações finais	14
1.4. A organização em rede: características e pressupostos	15
1.4.1. Conceito de rede e principais características	15
1.4.2. Os pressupostos da organização em rede	17
1.4.3. A organização em rede – Considerações finais	24
2. A organização territorial das actividades económicas	27
2.1. Sobre vantagens da aglomeração geográfica	28
2.1.1. Externalidades e Economias de Aglomeração	29
2.1.2. Externalidades dinâmicas - a produção e difusão de conhecimento e inovação	31
2.2. O conceito de <i>cluster</i> e a sua utilização nas abordagens ao desenvolvimento económico	38

2.2.1.	O conceito de <i>cluster</i>	39
2.2.2.	O <i>cluster</i> como instrumento de integração horizontal das actividades económicas – a importância do território	43
2.2.3.	O <i>cluster</i> como instrumento de associação e articulação de actividades económicas e definição de políticas	47
3.	Considerações finais	52
CAPÍTULO III – O fenómeno da Moda nas sociedades actuais e Implicações Económicas		54
1.	Moda	55
1.1.	O conceito	55
1.2.	A lógica sociológica da Moda – consumo de Moda	55
1.3.	A evolução do fenómeno da Moda	59
1.3.1.	Dinâmicas sociais	60
1.3.2.	Dinâmicas espaciais	61
1.4.	A produção de Moda e seus desafios	65
1.5.	Moda – Considerações finais	68
2.	O cluster da Moda – Construção de um modelo adaptado à realidade em estudo	70
2.1.	A inovação no sector da Moda	70
2.2.	O <i>Cluster</i> da Moda	73
2.2.1.	Dimensão produtiva	74
2.2.2.	As instituições de suporte	76
2.2.3.	Factores de sucesso	77
2.2.4.	A definição de uma marca	78
3.	A dimensão política	82
4.	Exemplos de sucesso	88
4.1.	O exemplo de Itália – Moda Itália	88
4.1.1.	Considerações iniciais	88
4.1.2.	O Sistema de Moda Itália	90
4.2.	A industria da Moda na Galiza	94
4.2.1.	Considerações iniciais	94
4.2.2.	Moda Galiza	96
4.2.3.	O Grupo Inditex	99

IV – A Moda no Porto	102
1. O Contexto Económico português	102
2. O reconhecimento do <i>Cluster</i> da Moda	106
2.1. Análise da estrutura económica da área de intervenção	110
2.1.1. Considerações iniciais	110
2.1.2. A actividade produtiva na área de intervenção	111
2.1.3. A estrutura de apoio à actividade produtiva na área de intervenção	121
2.1.4. A cidade do Porto como pólo de desenvolvimento da área de intervenção	126
3. A viabilidade de um <i>Cluster</i> da Moda à escala regional do Porto: Considerações finais	131
V – Síntese Conclusiva	139
Bibliografia	142

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Economias de Aglomeração	29
Figura 2 – Dimensões de análise de <i>clusters</i>	41
Figura 3 – Componentes fundamentais de um <i>cluster</i>	42
Figura 4 – Diamante de Porter	45
Figura 5 – Pirâmide das Necessidades, segundo Maslow	57
Figura 6 – Espaço de fluxos (Castells)	62
Figura 7 – Difusão do fenómeno da Moda (passado)	64
Figura 8 – Difusão do fenómeno da moda (actualidade)	65
Figura 9 – Triângulo da Inovação	71
Figura 10 – Componentes do <i>cluster</i> da Moda	74
Figura 11 – Evolução da situação económica portuguesa, 1994/2002	105
Figura 12 – A actividade industrial no território de intervenção	112
Figura 13 – Realidade económica actual da cidade do Porto	128
Figura 14 – Realidade económica ideal da cidade do Porto	129
Figura 15 – A criação de uma marca: componente externa	136
Figura 16 – A criação de uma marca: actores, factores e etapas fundamentais	137

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 – A evolução do fenómeno da Moda	59
Quadro 2 – Distritos Industriais Italianos	90
Quadro 3 – Indicadores de evolução face à Inovação	103
Quadro 4 – Estrutura de Emprego, E.U.A. e Área de Intervenção	111
Quadro 5 – Actividades Industriais do território de intervenção relevantes do ponto de vista do desenvolvimento de um cluster em torno do sector da Moda	112
Quadro 6 – Estrutura Industrial da Área de Intervenção, 2001	115
Quadro 7 – Representatividade sectorial da Área de Intervenção	115
Quadro 8 – Representatividade da Área de Intervenção no total Nacional, 1999	116
Quadro 9 – Estabelecimentos e Emprego na Área de Intervenção, 1999	116
Quadro 10 – Estrutura produtiva da Área de Intervenção	119
Quadro 11- Actividades de Serviços relevantes do ponto de vista do desenvolvimento de um cluster em torno do sector da Moda	121
Quadro 12 – Pessoas ao Serviço, 1999	122
Quadro 13 – Contexto económico da cidade do Porto	127



CAPÍTULO I

INTRODUÇÃO

1. Enquadramento e objectivos do trabalho de dissertação

A passagem para um novo milénio tem vindo a ser caracterizada por vários acontecimentos e transformações de importância relevante a uma escala mundial, tanto na esfera económica, como na esfera social, política e cultural. O rápido desenvolvimento e crescimento tecnológico dos últimos anos, nos sectores da informação e das telecomunicações, e a crescente integração destes dois domínios no quotidiano social, têm vindo a determinar uma mudança nas formas tradicionais de viver e de agir dos indivíduos. A par deste desenvolvimento tecnológico assiste-se à passagem de uma era essencialmente marcada pela importância da produção industrial, para uma era tecnológica, marcada pela importância do conhecimento e da informação, organizada à volta do que é usualmente designado por Sociedade da Informação.

Uma das implicações mais evidentes da era tecnológica reflecte-se numa forma diferente de encarar a economia, a sociedade e os territórios. Na Sociedade da Informação, a concorrência torna-se global. Neste contexto de globalização, aos territórios é reconhecido um papel e uma função fundamental ao desenvolvimento económico actual, pela sua capacidade de incentivar e estruturar processos de criação e troca de conhecimento. Neste contexto, os territórios serão confrontados com o desafio de estimular e promover condições endógenas favoráveis ao seu desenvolvimento competitivo.

Assim, o sucesso da competitividade dos territórios dependerá de uma aposta e aproveitamento dos seus recursos endógenos, ou seja, naquilo que realmente sabem e têm competência para fazer. Para isso, deverão ser capazes de identificar as suas forças



e fraquezas, bem como as suas oportunidades e ameaças de desenvolvimento. Complementarmente, deverão identificar o que de melhor têm para oferecer. (Kotler, Haider e Rein, 1995)

“Com o desaparecimento das fronteiras nas relações comerciais, cada região tem de melhorar a sua posição competitiva em relação a outras, apostando nos seus próprios recursos.”

(Kotler, Haider e Rein, 1995)

Tendo presente este quadro argumentativo, a presente dissertação visou essencialmente contribuir para uma melhor compreensão do papel do Território enquanto elemento fundamental do desenvolvimento económico.

Na prossecução deste objectivo, foi objecto desta dissertação o estudo da cidade do Porto e da sua envolvência territorial, enquanto um território com fortes potencialidades de competição e afirmação económica e social.

A análise económica do território em estudo aponta a Moda¹ como uma das actividades com maior potencial produtivo, quer pela concentração de um tecido industrial e empresarial activo e consolidado, quer pela presença de um conjunto de funções e dinâmicas locais propiciadoras ao seu desenvolvimento.

Face a esta realidade, o problema metodológico que constituiu a base de partida à presente dissertação foi a identificação e avaliação das condições de viabilidade ao desenvolvimento de um *cluster* da Moda à escala regional do Porto, e

¹ No contexto do presente estudo, a Moda é definida por um conjunto de actividades, económicas, sociais e institucionais, que encontram a sua maior expressão a norte do País, particularmente na envolvência da cidade do Porto, e que traduzem uma realidade sócio-económica regional específica. Do ponto de vista puramente económico a Moda é definida por um conjunto de actividades produtivas tradicionais, nomeadamente o têxtil e o vestuário, o calçado, a fabricação de adereços e artigos de decoração e o mobiliário, bastante consolidadas na estrutura económica regional.



complementarmente, avaliar a capacidade da cidade do Porto no suporte das dinâmicas decorrentes do desenvolvimento desse mesmo *cluster*.

Trata-se, portanto, de testar a vocação para a Moda na cidade do Porto e sua envolvência, no sentido de, por um lado, incorporar as mais valias de um tecido industrial já existente e consolidado, e por outro, projectar e afirmar este território e a sua economia, por via da inovação, a uma escala global.

2. Metodologia adoptada, estrutura e organização do trabalho

A resposta ao problema enunciado traduziu-se em duas linhas de acção fundamentais:

- por um lado, a reflexão sobre um conjunto de temáticas pertinentes para o enquadramento do estudo, nomeadamente o estudo de questões relacionadas com as novas lógicas de competitividade económica e com o fenómeno da Moda e suas implicações económicas no contexto actual;
- e por outro, a identificação, caracterização e avaliação das condições de desenvolvimento e sustentabilidade do sector da Moda, na cidade do Porto e sua envolvência regional.

Esta abordagem traduziu-se numa estrutura de dissertação organizada em 5 capítulos principais, que a seguir se destacam:

- ✍ **CAPÍTULO I – Introdução.** Faz a introdução ao tema e traça os principais objectivos do trabalho de dissertação, expondo simultaneamente a sua estrutura, organização e metodologia;
- ✍ **CAPÍTULO II - Novo Contexto Económico, Território e Emergência do fenómeno de *Clusterização*.** Este capítulo discute, numa primeira fase, as implicações e os desafios que decorrem de um contexto económico caracterizado por fenómenos de



globalização e por um crescimento tecnológico acelerado, particularmente a importância assumida pela inovação e pelo conhecimento enquanto requisitos fundamentais ao desenvolvimento económico. Numa segunda fase, aborda o tema da organização territorial das actividades económicas, nomeadamente as vantagens da aglomeração geográfica e, especificamente, da organização em *cluster*;

✍ **CAPÍTULO III – O fenómeno da moda nas sociedades actuais e suas implicações económicas.** Faz a análise do conceito de Moda e das dinâmicas que a caracterizam, identificando, as suas implicações económicas em termos de consumo e produção. Apresenta uma primeira definição conceptual do *cluster* da Moda, a par do estudo de dois exemplos de sucesso a nível europeu – Sistema de Moda Itália e a indústria de Moda na Galiza;

✍ **CAPÍTULO V – Moda no Porto.** Pretende dar corpo ao objectivo principal deste trabalho, através da caracterização e identificação das condições de viabilidade ao desenvolvimento de um *cluster* da Moda na cidade do Porto e sua envolvência regional, nas suas vertentes produtiva e institucional. Neste sentido, identifica as potencialidades e ameaças de desenvolvimento do território de intervenção, e expõe uma estratégia de acção visando a prossecução desse mesmo objectivo;

✍ **CAPÍTULO VI – Síntese conclusiva.** Estabelece as principais conclusões deste trabalho, colocando ênfase na necessidade de promoção dos territórios, através do aproveitamento dos seus recursos locais, mediante a definição e o estabelecimento de estratégias e iniciativas colectivas entre todos os agentes, económicos, sociais, políticos e culturais.

O enquadramento teórico e conceptual elaborado teve por base uma pesquisa de livros, revistas da especialidade e publicações electrónicas disponíveis na WWW.

O estudo, que incidiu sobre a cidade do Porto e a região envolvente, resultou essencialmente de leituras de trabalhos científicos e técnicos realizados sobre o tema, de análise de informação estatística actualizada, e de alguns contactos pessoais, não formais, com profissionais dos domínios estudados.



Dada a complexidade inerente à problemática em estudo - Moda -, traduzida na existência de um leque muito diversificado de actores e actividades, esta abordagem ao tema resulta, predominantemente, de uma leitura direccionada e reflectida da bibliografia seleccionada, e de um primeiro esforço de reflexão e orientação das problemáticas que se pretenderam abordar.

Considera-se por isso que o presente trabalho não se esgota na abordagem apresentada, constituindo-se, antes, um primeiro esforço de análise e aprendizagem, ponto de partida a reflexões mais orientadas e estudos mais aprofundados.



CAPÍTULO II

NOVO CONTEXTO ECONÓMICO, TERRITÓRIO E EMERGÊNCIA DO FENÓMENO DE *CLUSTERIZAÇÃO*

Nas últimas décadas tem-se assistido a profundas alterações nas formas de viver e agir, motivadas essencialmente pelo rápido desenvolvimento nos sectores da informação e das telecomunicações, e pela crescente integração destes domínios no quotidiano da sociedade. A par deste desenvolvimento tecnológico assiste-se à passagem de uma era essencialmente marcada pela importância da produção industrial, para uma era organizada à volta do que é usualmente designado por Sociedade da Informação.

O que caracteriza e diferencia o novo contexto tecnológico não é apenas a detenção de informação e conhecimento, mas também, e sobretudo, a produção e a aplicação de novo conhecimento e de nova informação. A inovação, entendida como o processo através do qual a informação é transformada em conhecimento útil, emerge, assim, como motor fundamental ao desenvolvimento sócio-económico. A aprendizagem, por via do estabelecimento de redes de diálogo e cooperação entre agentes de desenvolvimento, constitui-se o mecanismo privilegiado para incentivar o processo de inovação.

“O conhecimento é cada vez mais a força motora da produtividade e do desenvolvimento económico, o que confere uma importância acrescida à (transmissão) de informação e tecnologia e à capacidade de aprendizagem”.

(Hirshman, 1984)²

² Citado em Castells (1999) – A Sociedade em Rede.



O presente capítulo pretende reflectir sobre as questões subjacentes ao actual contexto global, particularmente das suas implicações económicas. Este exercício de reflexão resultou no reconhecimento da importância dos factores de produção intangíveis, conhecimento e inovação, para o sucesso competitivo, na identificação de desafios adicionais de competitividade económica, e no reconhecimento do importante contributo da organização territorial das actividades económicas, para o desenvolvimento e crescimento económico dos territórios.

1. O novo contexto global e suas implicações económicas

1.1. Alterações do contexto competitivo e Desafios actuais da competitividade económica

As alterações da forma de estar e agir dos indivíduos e agentes económicos e sociais, decorrentes dos fenómenos de globalização e do rápido crescimento tecnológico, reflectem igualmente uma alteração no entendimento dos contextos económicos e sociais, e, conseqüentemente, justificam uma nova abordagem às questões subjacentes à competitividade económica.

Dos principais factores que estão na origem desta nova percepção do espaço económico e social, salientam-se, pela sua relevância, os seguintes:

✍ O fenómeno de globalização: A competição internacionalizou-se, obrigando as empresas a competir face a estratégias globais, envolvendo mercados mundiais. Dá-se uma alteração profunda no conteúdo das estratégias de competição económica, nomeadamente a perda de importância do acesso a factores de produção tangíveis, em prol da importância da disponibilidade de factores de produção intangíveis, nomeadamente, a informação e o conhecimento (Maskell, P, 2001);



- ✍ Desenvolvimento tecnológico: A tecnologia deu às empresas a capacidade de compensar os factores escassos, por meio de novos produtos e processos, mais diferenciados. Reduziu a importância dos custos dos factores de produção tangíveis, facilitando a sua mobilidade e, conseqüentemente, o seu acesso por todos. O carácter localizado e imóvel dos factores de produção intangíveis, particularmente do conhecimento, da informação, e das competências, reflecte a importância de determinados ambientes localizados no sucesso competitivo dos agentes de desenvolvimento. Assim, determinados territórios adquirem vantagens e capacidades competitivas diferenciadas, pela maior ou menor proximidade e disponibilidade a estes factores de produção intangíveis, sendo que as empresas neles localizadas auferem igualmente dessas mesmas condições (Porter, M., 1993);
- ✍ Alterações sociais: na esfera social, a incidência dos fenómenos de globalização, particularmente nos domínios da produção e consumo, traduz-se em alterações nos padrões do gosto e das capacidades aquisitivas dos indivíduos. A oferta produtiva diferenciada, quer do ponto de vista funcional e de custo, quer do ponto de vista estético, motiva uma maior liberdade de opções de consumo, que antes não era viável.

Uma das conseqüências mais significativas que decorrem deste cenário económico e social é a forma como os recursos (inputs), outrora cruciais para a competitividade económica das empresas, se transformam rapidamente em ubiquidades, isto é, inputs rapidamente disponíveis e acessíveis a todo o tecido económico, a custos razoáveis, independentemente da sua localização. Por outras palavras, grande parte dos recursos localizados que outrora constituíam a riqueza dos sistemas produtivos, generalizou-se, perdendo a sua importância enquanto requisito fundamental de produção. (Maskell, P., 2001)

A par destas alterações dos factores de competitividade económica, a este fenómeno global estão também associados outras lógicas de mercado, mais abrangentes e deste modo, mais competitivas (Maskell, P., 2001). Estudos da especialidade revelam que a internacionalização das empresas é, hoje, uma componente fundamental de qualquer



estratégia empresarial, pelo que as empresas deverão aprender rapidamente a agir e a competir em ambientes globais.

Nesta perspectiva, e face ao presente contexto económico, está-se perante novos desafios à competitividade, que se impõem a todos os agentes económicos.

Diversos autores defendem que a actual lógica da competição económica deverá, abandonar o pressuposto da minimização dos custos dos factores produtivos - a lógica *competição fraca*³, assentando por sua vez numa “*luta permanente das empresas pela obtenção de vantagens face à concorrência*” (Castro, E. 1994).

Segundo o autor, estas vantagens competitivas derivam da capacidade de inovar⁴, ou seja, fazer o que os outros não são capazes de fazer, com mais qualidade e criatividade – a *lógica da competição forte* (Castro, E. 1994). Neste sentido, a vantagem competitiva que decorre desta capacidade de inovar traduz-se na capacidade de oferecer um produto

³ A lógica da competição fraca defende que o processo produtivo resulta de uma alocação óptima dos recursos produtivos, tendo em conta o seu custo e a sua produtividade. Assim, o empresário optaria por combinar, no processo produtivo, os recursos de produção disponíveis, apenas tendo em vista a minimização de custos produtivos. Segundo Castro (1994), a lógica da competição fraca requer uma combinação de condições restritivas: ritmo lento de progresso técnico, difusão espacial das tecnologias instantânea e imobilidade geográfica dos factores de produção. Face ao contexto global actual, a lógica da competição fraca nada tem a ver com a presente realidade económica.

⁴ O autor reconhece dois tipos de inovação: inovação de produto e inovação dos processos produtivos e métodos organizativos. O primeiro consiste na “*descoberta de novos produtos, na introdução de melhorias qualitativas nos já existentes, na difusão de informação (entre os potenciais consumidores) sobre os atributos ou bens fornecidos, ou ainda na execução de qualquer outra estratégia de marketing que permita aumentar a confiança dos clientes e baixar os custos das transacções*” (esta capacidade de inovar em termos de produtos resulta na capacidade de criação de uma oferta que se distingue qualitativamente da oferta proporcionada pela concorrência, proporcionando um valor de uso que apenas a empresa inovadora pode fornecer, conferindo-lhe uma situação de quase-monopólio, geradora de uma renda económica derivada da escassez da oferta – rendas de escassez) (Castro, E. 1994). O segundo tipo de inovação identificada pelo autor respeita à inovação em termos de processos produtivos e métodos organizativos, “*traduzidas na utilização de máquinas e equipamentos mais eficientes, no uso de matérias-primas e produtos intermédios com uma relação qualidade preço mais favorável, assim como na descoberta de novas formas de combinação, transformação e integração desses inputs intermédios, e ainda na melhoria dos esquemas de organização da produção, rotinas de trabalho e incentivo à produtividade dos trabalhadores (...)*” (a esta capacidade de inovar estão associadas vantagens competitivas decorrentes da capacidade de produzir com custos inferiores aos da concorrência). (Castro, E., 1994)



original, escasso no mercado, quer porque os custos de produção são inferiores aos da concorrência, quer porque motiva os consumidores a pagar um preço mais elevado. Este preço reflecte não só o custo de produção em si, mas o custo das características de um produto qualitativamente distinto do da concorrência, original e escasso no mercado, que origina as designadas *rendas de escassez*.

Deste modo, é possível concluir que a obtenção de rendas de escassez, por via da inovação, constitui-se uma meta fundamental à competitividade empresarial no contexto económico actual.

Resumindo: as lógicas de competitividade, no contexto económico global actual, pautam-se menos por um melhor acesso a factores de produção tangíveis, constituindo a inovação, entendida para o efeito, como o processo de gestão e produção de informação, criação de conhecimento útil e sua aplicação, o requisito essencial e imperativo da competitividade.

Face ao exposto, a nova abordagem à problemática da competitividade reside no desenvolvimento e aperfeiçoamento de competências e da capacidade de inovar, através da adopção e promoção de processos de investigação, experimentação, imitação e desenvolvimento, por via da aprendizagem e cooperação, de novos processos, produtos e estratégias de produção e organização.

1.2. Inovação e Território

Se os moldes competitivos actuais se enquadram na lógica da competição forte, então a inovação assume-se como requisito fundamental ao desempenho competitivo dos agentes.



Por outro lado, apesar das evidências demonstrarem o carácter global da produção física, é reconhecido que os factores fundamentais à competitividade actual são intrínsecos a determinados ambientes territoriais. Salientam-se, entre estes factores fundamentais:

- a confiança entre os agentes económicos, motivada pela proximidade geográfica e contacto presencial entre eles;
- a capacidade organizativa e institucional instalada, motivada pela presença de determinados agentes no território;
- o ambiente cultural, que incentiva a concentração de recursos humanos altamente qualificados, essenciais para o sucesso competitivo.

Perante a importância assumida pelas componentes inovação e território no desenvolvimento económico actual, estas foram alvo de uma análise mais específica, que a seguir se apresenta.

1.2.1. A inovação enquanto factor fundamental da capacidade competitiva actual

A inovação, sob a forma de selecção e produção de informação e conhecimento útil, adquire no contexto actual, um papel fundamental, considerada indiscutivelmente como um factor essencial ao desenvolvimento dos territórios.

“Innovations are new creations of economic significance of a material or intangible kind. They may be brand new but are more often new combinations of existing elements”

(Edquist, 1997)⁵

⁵ Citado em Rodrigues, 2001



Segundo Rodrigues (2001), a inovação pode ser encarada com um processo de gestão criativa de conhecimento, em resposta às solicitações dos mercados e às necessidades dos indivíduos. Desenvolve-se através de processos interactivos de troca de conhecimento e informação e de aprendizagem entre os agentes de desenvolvimento (Rodrigues, C., 2001). A inovação adquire, neste ponto de vista, um carácter social.

“De facto, é um conjunto de actores (empresas, organizações, instâncias governamentais nos seus diversos níveis de incidência geográfica ou sectorial, etc) que, interagindo entre si, configuram a capacidade de aprendizagem e de inovação numa economia”.

(Rodrigues, C. 2001)

Admitir que a inovação é um factor fundamental de crescimento económico, é admitir que este crescimento é fortemente influenciado pelas características da sociedade, através dos seus impactos no desenvolvimento de processos de interacção e aprendizagem.

A relevância dos processos de aprendizagem e de cooperação entre os agentes de desenvolvimento económico nos processos de inovação permite concluir que quaisquer condições ou contextos que favoreçam o desenvolvimento destes processos, contribuirão simultaneamente para um desempenho mais inovador por parte dos agentes envolvidos.

1.2.2. A importância do território enquanto elemento fundamental de desenvolvimento

Os desafios emergentes do actual contexto económico e social, nomeadamente a importância assumida pela capacidade de inovar, por via da cooperação e aprendizagem interactiva entre os agentes de desenvolvimento, colocam os territórios no centro das atenções da problemática da competitividade económica.

De facto, e assumindo o papel de suporte de recursos, actividades e funções humanas, os territórios exercem um papel fundamental no estímulo à inovação, pela sua



capacidade de incentivar e estruturar processos de criação e troca de conhecimento e aprendizagem.

Segundo Porter (1993), a nova abordagem à problemática da competitividade assenta, fundamentalmente, na identificação e avaliação das características diferenciadoras de um território, que permitem às empresas, nele localizadas, criar e manter vantagens competitivas em determinados domínios de produção ou serviços.

“O desenvolvimento não depende tanto de encontrar a combinação óptima para os factores de produção, mas sim da capacidade de reconhecer e mobilizar para o seu próprio desenvolvimento recursos e capacidades que existem, mas que estão negligenciados, dispersos ou mal utilizados”.

(Hirshman, 1984)⁶

Neste sentido um novo desafio se impõe aos territórios: o de estimular e promover capacidades e competências endógenas, no sentido de criar bases de competitividade territorial capaz de os ascender a um estado de desenvolvimento favorável.

Embora a globalização da competição possa, aparentemente, tornar os territórios menos importantes do ponto de vista da competitividade económica, o que acontece é que na ausência de impedimentos ao comércio, estes adquirem um papel mais significativo no sentido em que se constituem as fontes fundamentais de conhecimento e de tecnologia, e desta forma, palcos de produtividade, que sustentam a vantagem competitiva.

Quer isto dizer que, apesar da ubiquidade de certos recursos de produção, alguns deles permanecem fixos aos territórios. São esses recursos endógenos aos territórios, responsáveis pela produção, difusão e aplicação de conhecimento, que lhes conferem a capacidade de produzir competitivamente, e um papel imprescindível no desenvolvimento económico.

⁶ Citado em Castells (1999) – A Sociedade em Rede.



1.3. Competitividade, Território e Inovação – Considerações Finais

Os actuais avanços tecnológicos, a par de profundas alterações no modo de pensar e agir socialmente, provocaram também profundas alterações no modo de encarar o crescimento económico. Na era da informação, a economia e o mercado ganham uma nova dimensão, caracterizada por Castells como *global e informacional* (Castells, 1999).

“Chamo-a de informacional e global para identificar as suas características fundamentais e diferenciadas, e enfatizar a sua interligação. É informacional porque a produtividade e a competitividade de unidades ou agentes dessa (nova) economia dependem basicamente da sua capacidade de gerar, processar e aplicar de forma eficiente a informação baseada em conhecimento. É global porque as principais actividades produtivas, o consumo e a circulação, assim como os seus componentes (capital, trabalho, matéria-prima, administração, informação, tecnologia e mercados) estão organizados em escala global, directamente, ou mediante uma rede de ligações entre agentes económicos. É informacional e global porque, sob novas condições históricas, a produtividade é gerada, e a concorrência é feita numa rede global de interacção.”

(Castells, 1999)

No actual contexto económico global e informacional, a inovação, sob a forma de selecção, produção e difusão de informação e conhecimento útil, por via de processos de aprendizagem e cooperação entre agentes de desenvolvimento, é encarada como ingrediente fundamental e imprescindível da competitividade económica, e os territórios como o suporte dessa capacidade inovadora.

A percepção e mobilização dos recursos endógenos (aos territórios) e a sua combinação e organização óptima em redes de informação, conhecimento e aprendizagem assumem-se, no contexto actual, como as principais tarefas a levar a cabo.

Apesar do carácter global dos contextos económicos actuais, defendida por Castells, evidências empíricas demonstram que estas redes de informação e conhecimento



continuam a ser muito estruturadas e limitadas espacialmente. Esta constatação sugere que apenas alguns territórios são capazes, pelas suas características e recursos locais, incentivar o estabelecimento destas redes, e assim tornarem-se mais competitivos. Do ponto de vista económico, o interesse reside na identificação dessas características e na mobilização desses recursos (Porter, 1993).

Do ponto de vista microeconómico, isto é, à escala do agente económico individual, a organização em rede aparece como uma forma de organização e gestão privilegiada, no sentido em que promove, por um lado, a troca e difusão de informação e a produção de conhecimento por via de processos de aprendizagem localizados, e por outro, no sentido em que permite a projecção desse conhecimento a uma escala mais global.

A afirmação dos territórios e das suas funções e actividades em redes globais é, pelas razões anteriormente apontadas, um desafio actual da competitividade económica.

A relevância assumida pela problemática das redes no contexto económico e social actual mereceu, no presente trabalho, uma atenção especial, tendo-lhe sido, por isso, dedicado um capítulo específico, que a seguir se apresenta.

1.4. A organização em rede: características e pressupostos

1.4.1. Conceito de rede e principais características

Numa perspectiva cronológica, o conceito de rede tem sido alvo de diversas abordagens. Perante as várias definições, e face às alterações conjunturais que têm sucedido com o decorrer dos anos, novos domínios de análise têm sido considerados. Dada uma infinidade de conceitos, consideram-se, apenas a título representativo os seguintes⁷:

⁷ Citados em “Redes Interorganizacionais”, INOFOR 2002



Van de Pen (1980) encara a rede enquanto *“o padrão total de relacionamentos entre grupos de organizações que agem com vista a objectivos comuns”*.

Easton (1992) define rede como o *“modelo ou metáfora que descreve um número normalmente elevado de entidades ligadas entre si”*.

Lundgren (1995) assume a rede como o *“conjunto de laços e relações sociais que unem as organizações”*.

Envolvendo vários actores, a rede envolve também as actividades e os recursos que estes controlam. Assim, mais do que uma simples soma de recursos e actividades, a rede gera, através das relações de cooperação e partilha que se estabelecem entre os seus actores, os seus próprios fluxos de actividades e recursos. São estas novas actividades e recursos que conferem à rede um conjunto de competências distintas, que se traduzem num conjunto de vantagens individuais para todos aqueles que dela fazem parte.

A formação e a manutenção de redes são questões complexas, não só porque resultam de uma decisão e interacção conjunta, mas essencialmente porque envolvem duas dimensões fundamentais:

- a dimensão económica: interdependência entre recursos e actividades
- a dimensão social: o relacionamento entre actores

Do ponto de vista da organização em rede são de relevar três vectores essenciais de caracterização (INOFOR, 2002):

- as redes são representativas de uma forma organizacional complexa que envolve cooperação, e mais do que isso, envolve partilha de objectivos, de recursos e competências, e acima de tudo, de confiança;
- a rede depende dos objectivos a que se propõe atingir, do tipo de intervenientes que nela participam, do tipo de relações entre estes e das capacidades e



competências que estes partilham, mas igualmente das características da envolvente que a enquadra;

- a medida da eficácia da rede implica aferir os ganhos estratégicos, económicos, sociais e comportamentais que dela resultam.

1.4.2. Os pressupostos da organização em rede

As relações de troca, por si só, não têm necessariamente de constituir, ou serem representativas, de uma rede. No entanto, é claro que para o estabelecimento de uma rede é necessário que essas trocas estejam associadas a um processo contínuo e frequente.

Segundo Hakansson e Johansson (1993)⁸, há que ter em conta que numa rede, os actores são definidos pelas actividades que executam e pelos recursos que controlam, estando ligados a outros actores por via de novos recursos e novas actividades. Dada a diversidade e complementaridade que estas relações entre actores implicam, a primeira questão que se coloca prende-se com o tipo de motivações que se encontram inerentes à decisão de cooperar em rede.

“A crescente complexidade que a globalização dos mercados e o acelerado desenvolvimento tecnológico têm conferido aos sistemas económicos, leva a uma grande dependência, por parte das empresas, relativamente a recursos que elas não conseguem controlar isoladamente e que não estão disponíveis no mercado. É esta incapacidade de controlo de recursos que leva as empresas a cooperarem com outras, que os detêm, ou com quem partilham as mesmas necessidades”

(Castro, E., 1994)

⁸ Citado em “Redes Interorganizacionais” – INOFOR, 2002



São identificados dois pressupostos fundamentais subjacentes à definição de redes:

- por um lado, a redução dos custos das transacções;
- por outro lado, o favorecimento da inovação tecnológica

A estes pressupostos encontram-se, respectivamente, associados os efeitos de economias externas estáticas e dinâmicas, que mais à frente irão ser analisados com mais pormenor.

i) Redução dos custos das transacções

Uma das razões explicativas para o aparecimento de redes prende-se com a redução dos custos das transacções, e pode ser explicada num âmbito mais alargado da Teoria dos Custos das Transacções, mais adiante designada por TCT.

O principal argumento apresentado pela TCT, assenta na explicação da variedade dos modos de organização empresarial, com base na minimização dos custos das transacções⁹. Estes custos de transacção incluem:

- custos de procura dos melhores fornecedores ou clientes, ou seja, custos de informação e de conhecimento;
- custos de negociação técnica e financeira, ou sejam, custos inerentes à definição das condições de produção e de fornecimento de bens a serviços a transaccionar;
- custos de contratação, ou seja, custos inerentes à elaboração de contratos e à salvaguarda de ruptura das condições contratadas.

⁹ Entenda-se por custos das transacções os custos gerados quando ocorrem trocas de produção de bens e serviços entre agentes económicos.



Williamson (1986) defende a origem da TCT no pressuposto da racionalidade económica limitada dos agentes, e à luz desta teoria procura definir fronteiras entre os diferentes modos de organização empresarial, ou seja, entre o que é mercado e o que é empresa (hierarquia)¹⁰. Segundo o autor, estas fronteiras são fortemente dependentes da relação entre os custos das transacções e os custos de administração. (Williamson, 1986)

A aceção principal desenvolvida pela teoria de Williamson é a de que os mercados e as hierarquias (empresas) constituem instrumentos alternativos para completar um conjunto de transacções, podendo, como tal, ser designados por mecanismos de governação.

De uma forma geral:

- As formas de mercado apresentam-se baseadas em factores como preços, competição e contratos, de tal modo que todas as partes envolvidas na troca sejam informadas dos seus direitos e das suas responsabilidades perante esta.
- A forma hierárquica promove a troca entre as partes, debaixo do controlo directo de uma terceira parte, cabendo a esta a responsabilidade de manter todas as restantes partes informadas dos seus direitos e responsabilidades, e de resolver os conflitos que se apresentem.

A TCT repousa, então, sob 3 princípios básicos:

- *a racionalidade limitada dos agentes económicos*: os agentes económicos são racionais no seu processo de decisão, mas só o são até certo ponto, uma vez que existem limitações à sua capacidade de prever e definir em contrato todos os resultados possíveis de uma transacção, visto que existe sempre um elevado grau de incerteza associado ao processo da troca.

¹⁰ À luz da TCT, o mercado é caracterizado por relações entre iguais, impessoais, não afectivas e não reguladas, contrariamente à empresa (ou hierarquia) que se caracteriza por relações administrativas e hierárquicas, e por isso pessoais.



- *o oportunismo dos agentes económicos*: a TCT argumenta que os agentes económicos tendem a ser oportunistas, na concretização dos seus próprios interesses, sendo que num processo de transacção é muito difícil de detectar, à priori, as consequências desse oportunismo.
- *a especificidade dos activos inerentes a uma transacção*: esta especificidade pode referir-se a recursos humanos, equipamento ou competências. Estes recursos são imputáveis a transacções específicas. Quando estas transacções específicas implicarem um uso excessivo destes activos, o risco e o investimento a elas associado é muito grande. Porque o risco e investimento que está subjacente à utilização destes activos específicos é muito avultado, os agentes económicos tendem a ser cautelosos na sua utilização.

Segundo a TCT, o comportamento, e conseqüente decisão dos agentes económicos, relativamente a questões de organização e estratégias de gestão empresarial, são determinados no sentido da minimização, conjunta, dos custos de administração e dos custos das transacções associados ao processo produtivo. Neste sentido, dada a incerteza do mercado, o número elevado de agentes económicos e o oportunismo associado ao comportamento destes últimos, uma empresa decidiria internalizar na sua estrutura uma determinada actividade, se os custos de transacção no mercado se tornassem demasiado elevados, comparativamente aos custos de administração. Se, pelo contrário, os custos de administração se revelassem elevados e os custos de transacção fossem baixos, o agente optaria por iniciar uma transacção no mercado, no sentido de absorver a actividade em falta, através de processos de subcontratação ou parceria.

Há no entanto que considerar que tanto uma como outra opção (mercado ou hierarquia) apresentam vantagens e desvantagens inerentes a cada uma das decisões de “fazer” ou “comprar”.

Enquanto a execução de tarefas internas – hierarquia - dá à gestão empresarial um maior controlo dos seus produtos e serviços, podendo constituir uma vantagem competitiva



através da especialização de recursos, também poderá constituir como um custo: burocratização, custos fixos elevados e consequentemente, fraca flexibilização.

Por outro lado, recorrendo aos serviços de empresas exteriores, a empresa torna-se mais “magra”, reduz os custos de gestão e pode tornar-se mais flexível. No entanto, existe também um lado dispendioso: dependência de terceiras partes, coordenação e controlo mais problemáticos, e potenciais perdas de capacidades únicas, e consequentemente, de vantagens competitivas.

O contexto económico actual justifica, pelas suas características, a definição de outros critérios de valorização da decisão. Esses critérios consideram não só o comportamento individual dos agentes, mas também outros elementos, nomeadamente, a introdução do papel das relações sociais e de aprendizagem interactiva nas transacções económicas.

Durante a década de 80, Williamson introduziu na discussão formas híbridas de governação, situadas entre as duas formas de governação inicialmente consideradas pela TCT, e que à partida teriam características de uma e de outra, no sentido em que seriam mais flexíveis do que as hierarquias, e deteriam formas superiores de controlo quando comparadas com o mercado. (Williamson, 1986)

A organização em *rede* aparece, neste contexto, como uma solução alternativa às formas de organização empresarial, em resposta, por um lado, às limitações suscitadas pela TCT, combinando os benefícios da organização interna (hierarquia) e da relação de mercado, e por outro lado, em resposta às solicitações nos novos ambientes económicos. De facto, e combinando as lógicas económica e social fundamentais ao bom desempenho empresarial no contexto económico actual, a organização em rede aparece como um equilíbrio entre as duas formas de governação opostas, que conjuga simultaneamente baixos custos de transacção (hierarquia) e baixos custos de organização (mercado) - lógica económica -, e um equilíbrio entre as relações fortes hierárquicas (cooperação) e as relações fracas de mercado (competição) – perspectiva social.



ii) Favorecimento da inovação tecnológica

Gibbons e Jonhston (1974) definem inovação como um conjunto de problemas, os quais uma empresa tem que enfrentar. Neste sentido, os inovadores têm de aprender onde ir buscar a informação necessária e como usá-la na resolução dos problemas em questão.

Estudos recentes sobre a problemática da inovação indicam que esta pode ser incentivada através de processos interactivos de aprendizagem e cooperação entre empresas, uma vez que estas constituem importantes fontes de conhecimento, reforçando a aprendizagem e promovendo o acesso a conhecimento e outros recursos, de outra forma inacessíveis (Karlsson, 1995).

Segundo Rodrigues (2001), o reconhecimento da necessidade de integrar nos modelos de inovação a componente interactiva do processo, contaria em absoluto o modelo linear de inovação¹¹, defendido durante vários anos. Actualmente, e segundo vários autores, a inovação é entendida como um processo interactivo, sendo descrita como *“o resultado de uma elevada interactividade, estimulada pela procura de soluções para problemas produtivos, pela adaptação aos requisitos dos mercados e pela aprendizagem que se verifica durante o processo de produção”*. (Rodrigues, 2001)

Deste modo, e perante o que foi exposto anteriormente, é possível concluir que o grau de aprendizagem, e conseqüentemente, incremento do conhecimento de uma determinada empresa, irá depender da sua participação em redes de actividades e de interacção empresarial.

Desta forma, outro dos grandes incentivos económicos inerentes à constituição de redes prende-se com a partilha de recursos e competências, com vista à criação de valor acrescentado de conjunto e inovação.

¹¹ O modelo linear de inovação pressupunha o desenvolvimento encadeado de tarefas, num processo contínuo e não interactivo. Assim, a uma fase inicial de investigação básica, seguia-se, faseadamente, o desenvolvimento de processos e produtos, o processo produtivo em si, e finalmente a divulgação e o marketing do produto.



Esta partilha de actividades e recursos proporciona um ambiente de confiança entre os actores envolvidos na rede, e possibilita a obtenção de benefícios no sentido em que incentiva a partilha de fornecedores, equipamentos e serviços colectivos, gerando consequentemente, vantagens, quer ao nível da redução de custos de produção e de administração, quer no que concerne o aumento das possibilidades de investimento – a problemática dos custos das transacções descrita anteriormente.

Por outro lado, a organização em rede, pelas características de cooperação e interacção que lhe está subjacente, incentiva, ainda, a partilha de informação e de conhecimento entre os agentes da rede, e promove sobretudo a geração de novo conhecimento, por via da aprendizagem colectiva e interactiva, canalizado para a criação e exploração de novas competências da rede, e consequentemente, para o incremento da inovação.

Os benefícios da partilha de actividades, recursos, informação e conhecimento, permitem também, aos agentes envolvidos na rede, canalizar esforços no sentido da obtenção de valor acrescentado de conjunto e da criação de sinergias.

Por outras palavras, a cooperação, interacção e aprendizagem entre os agentes envolvidos, assumidas como pressupostos fundamentais da configuração em rede, permitem a obtenção de mais-valias colectivas e criação de competências de rede diferenciadas e distintas, que individualmente não seriam formalizadas.

Num contexto em que as empresas têm de competir globalmente, quer ao nível da estratégia, quer ao nível de mercados, a obtenção destas competências distintas, por via da integração em redes, constitui-se um factor fundamental de sobrevivência e consequentemente um trunfo fundamental da competitividade actual.

O conceito de Meio Inovador, desenvolvido pelo GREMI, é um bom exemplo para demonstrar como estas relações em rede propiciam o desenvolvimento do conhecimento e da inovação, uma vez que interpreta fenómenos de desenvolvimento espacial como o efeito de processos de inovação e sinergias que ocorrem em territórios limitados. O Meio Inovador abrange um conjunto de relações que combina um sistema de produção local, um conjunto de actores e representantes de uma cultura empresarial (rede), que através



das suas relações geram um processo de aprendizagem colectiva dinâmico e localizado. (Camagni, 1998)

Segundo esta abordagem (GREMI), os Meios inovadores funcionam como um microcosmos, no qual todos os elementos, usualmente considerados como fontes de desenvolvimento e mudança económica, actuam, como se estivessem in vitro, motivados e incentivados pela proximidade espacial e pela homogeneidade económica e cultural gerada. (Camagni, 1998)

1.4.3. A organização em rede - Considerações finais

Como referido anteriormente, a organização em rede aparece-nos como uma forma de governação empresarial capaz de ultrapassar algumas das restrições inerentes aos mercados e às hierarquias, quer do ponto de vista da redução dos custos das transacções, quer da diminuição das (des)economias de escala. Mais do que isso, apresentam-se como outra forma de relacionamento com virtudes próprias e essenciais, como sejam a inovação, a aprendizagem interactiva e o conhecimento.

Neste sentido, a rede permite:

- ✍ Transmissão e produção de Conhecimento e Informação: Os benefícios de partilha do risco, de recursos, das perdas e dos resultados que decorrem da cooperação entre os agentes dependem, em grande medida, da forma como é dessiminada e partilhada a informação no interior da rede e da forma como esta é canalizada do seu exterior para o seu interior. Um dos pressupostos-base inerentes à organização em rede assenta na existência de processos de aprendizagem mútuos em benefício próprio e da própria rede, pelo que existe à partida uma certa predisposição para a democratização da informação. Por outro lado, a organização em rede possibilita melhor, maior e mais rápido acesso à informação;
- ✍ Partilha de Risco e redução dos custos das transacções: Através da partilha de investimento, das vendas e das compras, através da partilha de informação e do



estabelecimento de relações de confiança entre os agentes da rede (condição subjacente à lógica de rede), a rede poderá contribuir para a redução da incerteza, viabilizar o investimento ou transacção e funcionar como uma plataforma de visibilidade e afirmação, individual e colectiva, para o exterior;

✍ *Criação e exploração de valor conjunto com base em Competências Distintivas:* na teoria económica tradicional, a importância fulcral era dada à alocação de recursos e à troca. Actualmente, as grandes preocupações recaem na aprendizagem e na mudança. A necessidade de aprender, para gerar mais valor e valor diferenciado, torna-se hoje em dia pedra basilar do sistema concorrencial. Neste sentido, a rede, pela sua configuração e pelos compromissos que encerra, apresenta-se como o meio mais favorável à satisfação dessa necessidade, uma vez que não encontra os obstáculos rígidos da hierarquia, nem as relações esporádicas e mais distantes do mercado.

Em forma de síntese, as redes assumem duas funções principais no sentido da competitividade dos sistemas produtivos:

- por um lado, garantir a eficiência estática do sistema empresarial, através da redução dos custos da produção, dos custos de transacções e dos custos de coordenação;
- por outro lado, garantir a eficiência dinâmica do sistema empresarial, através da redução da incerteza nos processos de inovação, pela partilha e controlo da informação e conhecimento, e através do estabelecimento de bases relacionais para processos de aprendizagem colectiva e para a construção de recursos e competências específicas.

Está-se, assim, perante um complexo equilíbrio entre incentivos à eficiência económica, custos de transacções e aproveitamento de externalidades, que é equacionado através da definição, por parte de cada empresa, do seu núcleo de competências, tais como recursos humanos, rotinas organizacionais, fontes de informação e redes de contacto. (Castro, E., 1994)



A conjugação de esforços entre empresas e outras instituições económicas que, mantendo a suas competências específicas, as vão enriquecendo mediante cruzamento com conhecimentos complementares, constitui a forma de maximizar os efeitos de sinergia, sem eliminar os incentivos decorrentes da lógica de competição privada. (Castro, E., 1994)

“Em suma, cada empresa tende a definir a sua rede de contactos, seleccionando parceiros para cada tipo de complementaridade, e estabelecendo com eles relações que variam em intensidade consoante o nível de interacção com o seu núcleo de competências”.

(Castro, E., 1994)

Em sectores produtivos tradicionais, caracterizados por baixos níveis tecnológicos e de qualificação profissional, a questão do envolvimento em redes torna-se imperativa na prossecução do sucesso competitivo. No que concerne a este tipo de actividades económicas, o envolvimento entre agentes produtores, fornecedores, clientes e instituições de conhecimento poderá resultar num conjunto de vantagens competitivas e colectivas, que individualmente não seriam alcançadas por falta de meios técnicos e organizacionais.

Num sector de actividade como a Moda, esta questão mostra-se bastante pertinente, pois trata-se de um sector de actividade apoiado em sectores de base tradicional, estando por isso sujeito a todo um conjunto de limitações estruturais e organizacionais. Por outro lado, ao sector da Moda estão também associados outras exigências que podem ser satisfeitas mediante acções de conjunto, e às quais está subjacente o poder da dimensão, como por exemplo, a marca, o marketing territorial e a projecção global.

Estas questões do marketing, da partilha de fornecedores e clientes, da conjugação de competências e da criação de uma imagem de referência, fundamentais ao sector, só poderão ser potenciadas por via da organização empresarial, quer do ponto de vista territorial, quer do ponto de vista funcional.



Esta problemática da organização física e funcional das actividades económicas, e em particular do sector da moda, foi alvo de uma abordagem mais direccionada, adiante apresentada.

Importa realçar uma vez mais, que apesar do carácter global subjacente às estratégias e políticas económicas, as redes continuam ainda a ter uma dimensão territorial. Como já referido, determinados contextos territoriais, pelas suas características e recursos, parecem acelerar e estimular o estabelecimento de redes, e consequentemente a produção de conhecimento e inovação. A interpretação do território, do ponto de vista da organização territorial das suas actividades económicas e sociais assume-se, desta forma, como uma problemática emergente na questão da competitividade e crescimento económico, sendo que esta foi alvo de discussão no sub-capítulo seguinte.

2. A organização territorial das actividades económicas

As teorias de crescimento económico actuais enfatizam o papel da difusão de conhecimento na promoção do desenvolvimento. (Glaeser et al, 1992)

Na medida em que a presença deste conhecimento e destes fluxos de conhecimento são mais incidentes em áreas territoriais limitadas, a organização territorial das actividades económicas, sociais e das suas bases institucionais revela-se um constituinte fundamental do desenvolvimento.

Com efeito, determinados padrões territoriais específicos das actividades humanas incentivam, pelas dinâmicas que desencadeiam, a criação de conhecimento e inovação, promovendo, consequentemente, a competitividade e o crescimento económico (Antonelli e Ferrão, 2001).

Estas dinâmicas de crescimento económico, originadas essencialmente por fenómenos de aglomeração geográfica, podem ser identificadas como os efeitos das economias de



aglomeração e das sinergias que delas decorrem. A relevância assumida pelo contributo da aglomeração geográfica e respectivas economias de aglomeração na criação e na difusão de conhecimento, e consequentemente na promoção do desenvolvimento económico, justificou uma abordagem mais pormenorizada, que a seguir se apresenta.

2.1. Sobre as vantagens da aglomeração geográfica

Estudos empíricos actuais revelam que as actividades inovadoras apresentam uma tendência muito significativa para se aglomerarem geograficamente (Antonelli e Ferrão, 2001).

De facto, à concentração geográfica dos agentes económicos são imputadas um conjunto de vantagens decorrentes dos efeitos de externalidades geograficamente concentradas, isto é, dos efeitos de aglomeração, que interessa enumerar:

- disponibilidade próxima de fornecedores, trabalho especializado, partilha de infraestruturas básicas comuns e mobilidade de bens materiais (Marshall, 1890);
- redução dos custos de transacção, por via do desencorajamento de comportamentos oportunistas dos agentes localizados e do incremento do poder de marketing colectivo;
- partilha de recursos intangíveis, nomeadamente de informação e de conhecimento;
- criação de sinergias, resultantes da combinação de um conjunto de condições de aglomeração extremamente contingentes, nomeadamente, a existência de interacção entre os inovadores envolvidos no processo de aprendizagem, a criação de sistemas e processos de comunicação eficientes e a existência de um ambiente de confiança entre os agentes localizados (Antonelli e Ferrão, 2001).



Estas vantagens de aglomeração pressupõem a aceleração dos ritmos de adopção de novas tecnologias, e conseqüentemente contribuem para o incremento do desempenho inovador das empresas, e do desenvolvimento económico.

2.1.1. Externalidades e Economias de Aglomeração

Assumindo que a proximidade e a concentração de empresas cria um ambiente mais propício ao incremento da produtividade, e assumindo que esta fonte de produtividade se situa no exterior das empresa (meio envolvente) então pode-se falar em *Economias Externas ou Externalidades*. (Pólese, 1998)

Quando estas externalidades se encontram geograficamente concentradas, fala-se de *Economias de Aglomeração*. Entenda-se, por isso, economias de aglomeração como os ganhos de produtividade atribuídos à aglomeração geográfica das actividades económicas. (Pólese, 1998)

É possível distinguir diferentes tipos de Economias de Aglomeração, consoante a sua escala e factores de incidência:

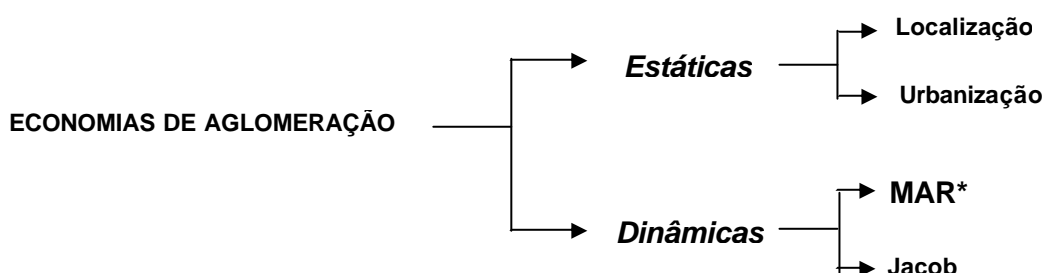


Fig:1, Economias de Aglomeração, Elaboração própria

*MAR: Externalidades Marshall-Arrow-Romer

Entende-se por *Economias de localização* os ganhos de produtividade subjacentes à concentração geográfica de um sector de actividade específico.



Por sua vez, *Economias de Urbanização* são ganhos de produtividade imputáveis a um conjunto alargado de sectores de actividade, e que decorrem, também, da sua aglomeração. As economias de urbanização são as economias externas de que as empresas beneficiam apenas pelo simples facto de estarem localizadas na cidade. Esta tipologia de economias de aglomeração é interna à área urbana, e abrangem todos, ou grande parte, dos sectores de actividade instalados.

As referidas economias de localização e aglomeração traduzem-se, no seu conjunto, em *externalidades estáticas*. Este tipo de externalidades encontra-se relacionado com os efeitos resultantes:

- da partilha de serviços e infraestruturas comuns
- da redução dos custos das transacções
- da existência de complementaridades entre empresas

Isto é, a proximidade geográfica de um conjunto de empresas, do mesmo sector, ou de sectores de actividades distintos, facilita a partilha de um determinado conjunto de equipamentos, serviços e actividades, que isoladamente acarretariam custos e riscos elevados.

Por seu lado, as *externalidades dinâmicas* advêm geralmente da troca e acumulação do conhecimento. Neste sentido, as externalidades dinâmicas decorrem da difusão e produção de conhecimento, facilitadas pela concentração geográfica dos agentes económicos. Por um lado, podem decorrer da concentração geográfica de um conjunto de empresas de um mesmo sector de actividade - externalidades de Marshall-Arrow-Romer -, ou da concentração geográfica de um conjunto de empresas pertencentes a vários sectores - externalidades de Jacob (Echeverri e Brennan, 1999).

Assim, as economias dinâmicas diferem das economias estáticas no sentido em as primeiras assumem que o desempenho inovador das empresas depende, não só da partilha de bens físicos e do risco, mas também, e sobretudo, de um processo localizado de criação, acumulação e aplicação de conhecimento.



Estudos recentes assumem as externalidades dinâmicas como as principais fontes de crescimento económico, uma vez que relacionam o conhecimento e a inovação com o desempenho competitivo das empresas (Echeverri e Brennan, 1999). De forma a perceber a origem e os efeitos destas externalidades nos sistemas produtivos actuais, foi realizada uma análise mais aprofundada desta matéria, que a seguir se apresenta.

2.1.2 Externalidades dinâmicas - a produção e difusão de conhecimento e inovação

Actualmente, reconhece-se que o processo de inovação deve incidir, fundamentalmente, nas actividades que estejam associadas ao núcleo de competências específicas (Antonelli e Ferrão, 2001). Neste sentido, a inovação é reconhecida como um processo localizado, dependente da existência de três elementos fundamentais: investigação e desenvolvimento, aprendizagem e recursos humanos. Segundo a opinião de vários autores (Antonelli e Ferrão, 2001; Romer, 1990), a inovação depende da existência conjunta de:

- actividades internas de I&D que possibilitem a acumulação de conhecimento, experiência e competências disponíveis na envolvente externas às empresas, e que podem ser detidos e utilizados independentemente por cada uma delas;
- processos de aprendizagem intra e inter empresas, que permitam a acumulação e produção de novo conhecimento útil;
- massa crítica, ou seja, a concentração de um conjunto significativo de recursos humanos especializados;
- poder institucional e cultura empresarial capaz de gerir, promover e rentabilizar processos de cooperação e interacção entre os agentes localizados num determinado sistema económico.

Como já foi referido, é reconhecido que a existência conjunta destes elementos ocorre em áreas espaciais limitadas. Isto porque estas áreas concentram um conjunto alargado



de agentes, funções e actividades económicas, operando num espaço geográfico relativamente limitado, pelo que se gera um ambiente propiciador de fluxos intensos de ideias e conhecimento (Storper, 1999).

Porque estes processos de interacção e aprendizagem são espontâneos e não transaccionáveis, este conhecimento, ou difusão de conhecimento, é considerado uma externalidade dinâmica (Storper, 1999).

Existem diferentes abordagens relativamente à origem e aos efeitos das externalidades dinâmicas de um sistema produtivo - teoria MAR e teoria de Jacob -, que diferem sob um ponto de vista principal: a origem da difusão de conhecimento, no sentido em que este processo de difusão pode ser estimulado entre sectores de actividade distintos ou apenas dentro do mesmo sector de actividade.

Seguidamente, foram tecidas algumas considerações relativamente a cada uma das abordagens citadas.

Existe um conjunto de teorias – teorias de Marshall, Arrow e Romer – que enfatizam o papel da difusão do conhecimento entre empresas do mesmo sector de actividade, e que assumem, no conjunto, a ideia da existência de factores de aprendizagem e geração de conhecimento no seio de economias de escala sectorializadas.

Marshall, defende uma perspectiva mais territorialista, introduzindo o conceito de Distrito Industrial. Assumindo que a proximidade geográfica entre agentes do mesmo sector de actividade estimula e facilita a troca de ideias e a transmissão de informação, promove a confiança entre os agentes económicos concentrados e incentiva processos de cooperação e de aprendizagem entre eles, Marshall defende que as economias de escala sectorializadas estão na base do crescimento económico regional. Por outras palavras, o contributo de Marshall traduz-se na assunção de que sectores de actividade regionalmente concentrados e especializados tenderão a crescer mais rapidamente, via fenómenos de transmissão e acumulação de conhecimento, pelo que as regiões onde estes sectores se concentrarem irão consequentemente beneficiar de um forte dinamismo económico.



Arrow formaliza algumas das ideias defendidas por Marshall, ao defender os modelos de aprendizagem do *learning-by-doing* (aprender fazendo) como fundamentais ao desenvolvimento económico. Não focando as questões territoriais subjacentes ao planeamento das actividades económicas, Arrow assume, no entanto, que os processos de aprendizagem interactiva e cumulativa entre empresas do mesmo sector são os canais privilegiados de difusão de informação e de criação de novo conhecimento, e consequentemente de crescimento económico.

O contributo de Romer nas questões do crescimento económico fundamenta-se na teoria Economia das Ideias, que é sustentada pela noção de que as ideias, enquanto bens económicos, produzem rendimentos crescentes à escala, e constituem, por isso, ingredientes fundamentais na explicação do crescimento económico. Romer defende também, que esta produção de rendimentos crescentes apenas é gerada em situações de mercado de concorrência imperfeita (monopólios ou oligopólios)¹², uma vez que estes ambientes salvaguardam os riscos da imitação¹³.

¹² Enquanto bem público, as ideias estão sujeitas a algumas limitações que decorrem das suas próprias características, nomeadamente o seu carácter de bem não-rival, parcialmente exclusivo e abundante (Romer, 1994). Estes atributos das ideias sustentam a geração de rendimentos crescentes à escala e externalidades positivas. Segundo Romer (1994), o que distingue as ideias de outros bens económicos é o seu carácter de não-rivalidade, no sentido em que a partir do momento da sua criação, podem ser usadas por todos aqueles que delas têm conhecimento. A esta característica encontra-se subjacente o facto de que a produção de ideias implica custos totais de produção nulos, ou seja, a partir do momento da sua criação pode ser utilizada por todos. O carácter parcialmente exclusivo das ideias decorre de dificuldade em estabelecer um preço para a sua produção, dado o seu carácter de não-rivalidade. O grau de exclusividade de um determinado bem pode ser mensurado pelo maior ou menor acesso a esse mesmo bem, por sua vez traduzido pela maior ou menor facilidade em lhe estabelecer um preço (um determinado bem é tanto mais exclusivo, quanto maior for a facilidade em estabelecer o seu preço). Contrariamente a outros bens económicos, as ideias relevam-se pelo seu carácter abundante.

¹³ Segundo Romer (1994) os agentes inovadores têm a noção de que, devido à ineficácia dos instrumentos de protecção legal, as suas ideias e inovações serão facilmente imitadas e melhoradas por outras, sem uma compensação adequada. Esta limitação ao direito de propriedade sobre as ideias provoca uma diminuição do ritmo do incentivo à inovação, uma vez que os agentes inovadores não se vêm convenientemente compensados pelo seu trabalho. Romer defende a situação de monopólio como a solução mais viável para ultrapassar este problema do direito de propriedade das ideias.



Neste sentido, o crescimento económico segundo Romer deriva da produção acumulada de ideias em ambientes monopolistas. Face a estas considerações, é possível afirmar que quaisquer condições que incentivem e facilitem a produção de ideias, estarão igualmente na base da explicação do crescimento económico.

A síntese destas três abordagens - Marshall, Arrow e Romer – lança pistas interessantes sobre a interpretação dos processos de crescimento económico. Assim, da conjugação das considerações lançadas por cada um dos autores decorre a ideia de que a inovação, derivada da troca de conhecimento via aprendizagem interactiva, se encontra espacialmente concentrada e é restrita a um número muito limitado de agentes económicos. Esta limitação à inovação pode ser, como referido, encarada sob duas perspectivas essenciais:

- por um lado, o seu carácter formal, nomeadamente, o monopólio da criação de ideias defendido por Romer;
- por outro lado, o seu carácter informal, assumido pela lógica dos Distritos Industriais ou dos Meios Inovadores, no sentido em que estes funcionam como sistemas relativamente fechados ao exterior, pelo que tendem a internalizar todas as sinergias e externalidades que decorrem da sua funcionalidade. *“O Meio Inovador abrange um conjunto de relações que combina um sistema de produção local, um conjunto de actores e representantes de uma cultura industrial, que no conjunto geram um processo de aprendizagem colectiva dinâmico e localizado”* (Camagni, R., 1998)

Porter (1993), defende uma perspectiva com algumas semelhanças à abordagem de Marshall, assumindo que a proximidade geográfica dos agentes económicos incentiva o crescimento económico dos territórios, no sentido em que estimula a troca de conhecimento e o desenvolvimento ideias. Contrariamente à abordagem de Romer, Porter defende que ambientes de competição local (e não monopolistas) incentivam a imitação e consequentemente a inovação. Porter considera que, embora estes ambientes competitivos reduzam os rendimentos efectivos dos inovadores, por outro lado, pressionam o acelerar dos processos de inovação pois as empresas que não inovarem



depressa se verão ultrapassadas pelos seus rivais. De todo este processo concorrencial resulta um ciclo de inovação localizado, que se traduz numa mais valia colectiva para todos os agentes económicos concentrados.

Neste sentido, o modelo de Porter (1993) defende assim que a competição local conduz a uma maior adopção de inovação por parte dos agentes, gerando crescimento económico.

Complementarmente às teorias localistas do crescimento económico, a perspectiva evolucionista demonstra uma vantagem macro-económica dos territórios, enquanto centros de conhecimento e inovação.

À luz da abordagem evolucionista, a justificação para a existência de territórios especializados decorre da existência de oportunidades de criar e experimentar novas ideias e novo conhecimento, pelo que assume o processo de imitação como uma externalidade dinâmica, sob um determinado conjunto de condições. Em primeiro lugar, é necessário que esta imitação se processe num ambiente relativamente limitado, como por exemplo um sistema produtivo local ou uma região. Em segundo lugar, é necessário que todos os agentes envolvidos nesse sistema produtivo, ou localizado nesse território, aceitem esse processo de imitação como um estímulo à inovação, quer de conjunto quer individual. (Castro, E. *et al.*, 2000). Os distritos industriais defendidos por Marshall desempenham, na abordagem evolucionista, um papel fundamental na interpretação do crescimento económico dos territórios.

Assim, assumindo um carácter limitado (territorialmente ou sectorialmente) e sendo unanimemente validada por todos os agentes envolvidos, o processo de imitação poderá traduzir-se num benefício colectivo, uma vez que todos os envolvidos tenderão a inovar, quanto mais não seja via imitação. Formalizado este processo inicial, os agentes tendem a melhorar os resultados dessas mesmas imitações, inovando por si mesmo, sendo que os efeitos destas novas inovações tendem a ser absorvidos e rentabilizados por todos, gerando-se um ciclo de inovação (Castro, E. *et al.*, 2000).



A segunda teoria considerada, e que contrapõe algumas das ideias até agora assumidas, a teoria de Jane Jacobs¹⁴ (1969), defende que os fluxos de conhecimento mais importantes são aqueles que derivam do exterior de um determinado sector de actividade, pelo que as externalidades cruciais nas cidades são aquelas que resultam da troca de ideias entre empresas de diferentes sectores. Segundo esta teoria, a diversificação económica, ao invés da especialização defendida pelo modelo MAR, incentiva o crescimento, uma vez que em cidades mais diversificadas ocorrem fluxos de ideias também diversificadas.

Os ambientes de competição local são assumidos, pela teoria de Jacobs, como os mais propícios ao crescimento económico, considerando por isso, e à semelhança das abordagens de Porter e evolucionista, que os processos de imitação e experimentação são fundamentais ao desempenho inovador dos agentes económicos, e ao sucesso dos sistemas de inovação.

Para o presente trabalho interessa abordar estas teorias sob o ponto de vista do objecto de estudo propriamente dito, ou seja, a cidade do Porto e sua envolvência regional. Neste sentido, é possível afirmar que a cidade do Porto, enquanto aglomeração urbana de dimensão significativa, poderá beneficiar das externalidades defendidas por Jacobs, ou seja, dos fluxos de ideias e conhecimento entre agentes e sectores de actividade distintos, na criação de mais valias e vantagens competitivas territoriais. Pelo contrário, a sua envolvência territorial, caracterizada por fortes especializações sectoriais e por uma rede de centros urbanos de fraca expressão, poderá beneficiar das externalidades de MAR, agarrando a especialização sectorial e a concentração das actividades como as vantagens competitivas mais marcantes.

¹⁴ Citado em Glaeser et al – “Growth in Cities” (1992)



Uma especial atenção para o facto de as teorias de crescimento económico acima descritas assumirem a componente da concentração geográfica como fundamental nos processos de criação e difusão da inovação.

Há que considerar no entanto, e perante as características globais do contexto económico e social actual, uma perspectiva menos territorialista dos processos de inovação, no sentido em que esta pode também ser incentivada a uma escala não limitada geograficamente.

A questão das redes enunciada no primeiro ponto desta abordagem evidencia esta problemática. Apesar de se assumir que as redes de informação e conhecimento ainda continuam a ser muito estruturadas espacialmente, há que considerar, por outro lado, a importância que as dinâmicas globais actuais adquirem na prossecução da competitividade económica.

De facto, um dos grandes riscos que está subjacente ao estabelecimento de redes territorialmente confinadas prende-se com a perda de eficácia da própria rede. Com efeito, quanto mais eficiente for uma rede estruturada espacialmente, maior será a tendência para que essa rede se feche sobre si própria, acarretando riscos à sua sobrevivência a longo prazo. As ligações ao exterior tornam-se fundamentais para garantir o equilíbrio e a sobrevivência a longo prazo da própria rede.

Assim, os agentes envolvidos em redes territoriais especialmente confinadas deverão ser capazes de se projectarem, via constituição e integração em outras redes, para o seu exterior, a escalas mais globais.

A perspectiva das relações fortes e fracas das redes, referida anteriormente, é um bom exemplo de como estes processos de inovação podem ser incentivados, quer a escalas geograficamente limitadas quer a escalas supra-territoriais. Ambas as perspectivas encontram-se fortemente interrelacionadas.

Segundo esta abordagem, quanto mais fortes forem as relações, entre agentes de desenvolvimento, dentro de um espaço territorial limitado, mais fácil será o estabelecimento de relações não territorializadas, quer pelo aproveitamento dos canais



individuais de comunicação, quer pela criação de sinergias e externalidades que decorrem da própria rede. Por outro lado, agentes que se encontrem envolvidos em redes globais, terão mais facilidades e condições estruturais e funcionais para se integrarem em redes localizadas.

Conjugando as ideias expostas tem-se que, a criação de condições, quer estruturais, quer funcionais, nos territórios especializados, ou em vias de especialização, revela-se uma tarefa fundamental na promoção do sucesso económico. O incentivo à criação de redes, localizadas ou globais, assentes na partilha de informação e conhecimento especializado, por via da aprendizagem, constitui-se um requisito desse sucesso.

No sub-capítulo que se segue, pretendeu-se focalizar a problemática da organização territoriais das actividades económicas, sociais e institucionais, tendo-se privilegiado, por razões que a seguir se descrevem, uma abordagem territorial assente no desenvolvimento de *clusters*.

2.2. O conceito de *cluster* e a sua utilização nas abordagens ao desenvolvimento económico

As abordagens teóricas e empíricas aos sistemas de inovação demonstram que as empresas, na persecução do sucesso económico, estão a tornar-se cada vez mais dependentes do conhecimento adicional e complementar disponibilizado por outras empresas e instituições (OECD, 1999b).

Complexidade crescente, custos e risco económico são factores que cada vez mais caracterizam o cenário económico actual e os quais indiciam a relevância e a importância, cada vez maior, das relações de cooperação entre empresas.

A organização das actividades económicas em *cluster* é defendida, por vários autores, como a configuração territorial com mais aptidão para incentivar processos de



aprendizagem e criação de conhecimento (Peck, F. e McGuinness, D., 2001; Maskell, P., 2001; Gordon, R., McCann, P., 1999).

De facto, assumindo as características de uma organização em rede, e conjugando uma lógica de proximidade geográfica de um conjunto encadeado de fileiras de produção, este modelo territorial beneficia de vantagens do ponto de vista dos custos de mercado, custos das transacções, partilha de equipamentos e serviços especializados, e da flexibilidade e mobilidade dos trabalhadores. Neste sentido, a configuração territorial em *cluster* revela-se capaz de internalizar as vantagens que derivam da aglomeração geográfica, da especialização produtiva e da combinação de competências, recursos e ideias.

Importa, neste contexto, destacar a ideia de que a simples aglomeração geográfica de actividades e agentes económicos não constitui, por si só, uma condição suficiente para a constituição de um *cluster*. De facto, para além de toda uma componente espacial da questão, a definição de um *cluster* está dependente da existência de redes de relações, de aprendizagem e cooperação entre os agentes.

No entanto, estas constatações gerais confrontam-se com a ambiguidade inerente à utilização do conceito de *cluster*.

2.2.1. O conceito de *cluster*

A investigação sobre a problemática dos *clusters* tem sido alvo de alguma polémica, sobretudo derivada da ambiguidade subjacente à utilização do seu conceito. Conceitos como aglomeração de empresas, *clusters*, áreas industriais, meios e complexos industriais têm sido utilizados como sinónimos, ignorando toda uma componente operacional e funcional subjacente aos mesmos (Peck e McGuinness, 2001).

No sentido de clarificar esta questão foi apresentado um conjunto de considerações, que se assumiram como válidas para a elaboração do presente trabalho, e que a seguir se apresentam.



Em primeiro lugar importa reter a ideia de que o *cluster* pode ser encarado, não só como um simples conceito de organização territorial das actividades económicas, mas também como um conceito inerente à análise e definição de políticas de desenvolvimento económico regional. Ambas as perspectivas foram alvo de discussão.

O conceito de *cluster*, enquanto padrão territorial, assenta nas ligações e interdependências entre agentes, numa cadeia de produção de valor acrescentado. Os *clusters* diferem de outras formas de cooperação no sentido em que os actores envolvidos nas redes de relações encontram-se simultaneamente associados a uma cadeia de produção de valor acrescentado (OECD, 1999b).

Do ponto de vista da operacionalização do conceito, um *cluster* pode ser definido como um conjunto de empresas, instituições de conhecimento e organismos políticos e cívicos, interrelacionados, com o objectivo de construírem novas competências, novos factores de competitividade e valor acrescentado de conjunto (PROINOV, 2002).

De um ponto de vista mais geral, o entendimento do conceito de *cluster* pode também passar pela forma como este é encarado enquanto elemento fundamental de análise económica e definição de políticas.

Segundo esta perspectiva, a abordagem de *clusters* ultrapassa a dimensão horizontal das redes de relações empresariais, contemplado igualmente as relações verticais e diagonais dessas redes de relações. Assim, uma abordagem de *clusters* privilegia, não só, as relações entre empresas do mesmo sector de actividade, que cooperaram no sentido da produção de um bem comum (relações horizontais), mas também, e sobretudo, as relações entre empresas e instituições complementares e multisectoriais, que visam a constituição de uma cadeia de produção de alto valor acrescentado colectivo (relações verticais e diagonais).

Assim, enquanto a abordagem tradicional privilegia as relações horizontais entre empresas como a dimensão de relacionamento mais significativa do crescimento económico, a abordagem dos *clusters* incorpora as relações verticais e laterais, como explicativas do sucesso competitivo das empresas, na lógica da inovação.



Em comparação com as abordagens mais tradicionais, a abordagem de *clusters* oferece uma visão alternativa da economia, assente nas teorias da inovação e do conhecimento e apoiada no desenvolvimento dos mercados e nas alterações do contexto económico mundial.

Como referido anteriormente, uma abordagem de clusters constitui-se como uma ferramenta privilegiada de análise dos contextos económicos regionais e locais, no sentido que facilita a sua compreensão e permite a sua apreensão, em forma de potencialidade e debilidades.

Apesar da já referida multiplicidade de opiniões e abordagens relativamente a esta problemática, parece ser unânime que os clusters assentam em três dimensões de análise: a dimensão económica, a dimensão social e a dimensão institucional.

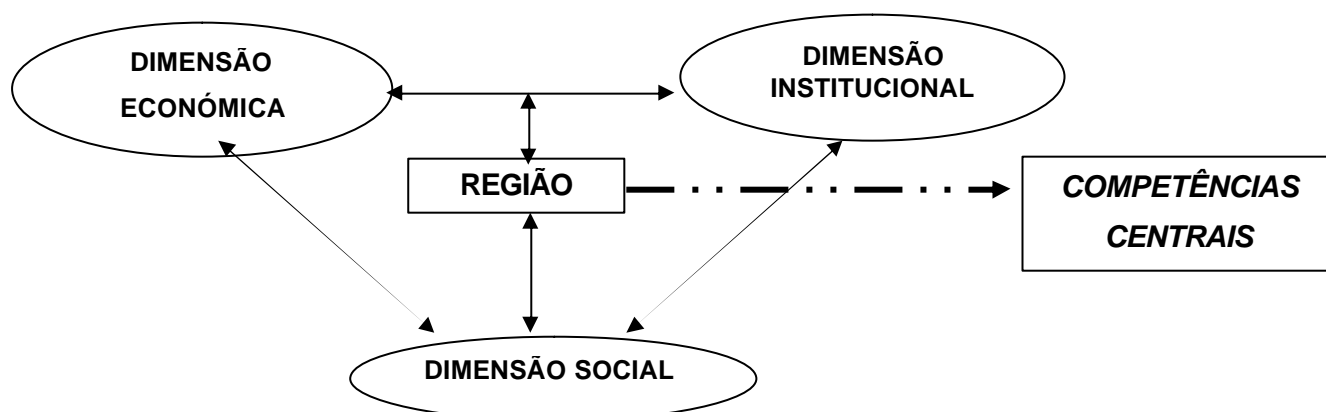


Fig.2 – Dimensões de análise de clusters; Elaboração própria

A correspondência entre estas três dimensões de análise com a realidade do *cluster* propriamente dita resulta, segundo Peck e McGuinness (2001), na identificação de três componentes fundamentais de composição de um *cluster*:

- O tecido produtivo, empresarial e industrial, correspondente à dimensão económica



- O mercado de trabalho, correspondente à dimensão social
- O tecido institucional, correspondente a dimensão institucional

O esquema abaixo representado evidencia o conjunto de características associadas e necessárias a cada uma das dimensões identificadas, para o sucesso de um *cluster*.

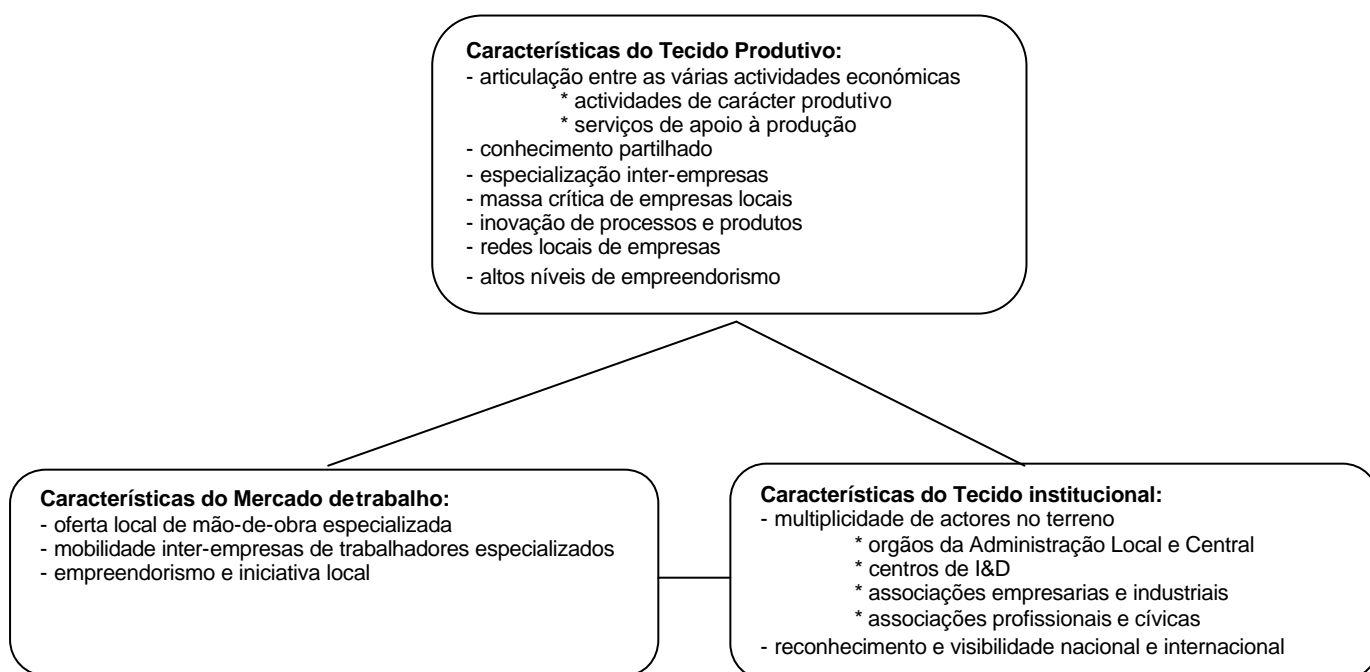


Fig.3 – Componentes fundamentais de um cluster, in Peck & McGuiness, 2001

De uma forma geral, e face às considerações apresentadas, parece sensato concluir que a harmonia relacional e a coerência entre o tecido produtivo, o mercado de trabalho, e o tecido institucional local, constituem requisitos essenciais ao desempenho, com sucesso, dos *clusters*.



2.2.2. O cluster como instrumento de integração horizontal das actividades económicas – a importância do território

Como exposto anteriormente, no âmbito do presente trabalho é defendida uma dualidade subjacente ao conceito de *cluster*. Por um lado, *cluster* pode ser entendido como um instrumento de contextualização da realidade, ao permitir uma leitura física da realidade económica do território de uma forma mais objectiva e coerente; por outro lado, e consequentemente, *cluster* pode ser igualmente assumido como um factor de definição e coerência de políticas de desenvolvimento económico, no sentido em que incorpora o conjunto de relações e interações existentes entre os agentes económicos, desta forma permitindo uma análise mais intangível dos processos de desenvolvimento.

Na presente secção pretendeu-se olhar para o *cluster* como uma ferramenta de leitura do território, ou, como referido, enquanto padrão territorial de organização das actividades económicas.

Como referido no primeiro ponto deste capítulo, uma das bases de explicação da vantagem competitiva de um determinado sector de actividade assenta no seu contexto territorial, particularmente no papel que este território desempenha na criação de bases sólidas de competitividade.

Porter (1993) aborda a importância dos contextos territoriais no crescimento económico, defendendo a ideia de que, a identificação e avaliação das características diferenciadoras de um território constituem a base de qualquer estratégia de desenvolvimento. “*Os países têm êxito quando as circunstâncias nacionais, institucionais, políticas e económicas, apoiam a procura de estratégias adequadas, e quando permitem que as empresas identifiquem novas estratégias para competir*” (Porter, M., 1993). Uma chamada de atenção para o facto de que, apesar de abordagem territorialista de Porter se encontrar particularmente direccionada para a escala nacional, entendeu-se que as considerações por ele defendidas podem ser adaptadas a outros contextos regionais, nomeadamente à escala da região ou à escala do local.



No seguimento desta abordagem, Porter (1993) identificou 4 determinantes, de características endógenas aos territórios, que caracterizam e modelam o ambiente no qual as empresas competem e criam vantagens competitivas:

- factores de produção (inputs): presença ou ausência de factores de produção necessários à competitividade de determinada indústria;
- procura interna: natureza da procura interna para os mercados e produtos de um determinado sector de actividade localizado;
- indústrias complementares ou de apoio: presença ou ausência de indústrias complementares ou de indústrias prestadores de serviços, que sejam competitivas;
- estratégia, estrutura e rivalidade entre empresas: o quadro legal e funcional que gere os processo de criação, organização e gestão de empresas, e a rivalidade interna entre elas.

Estes atributos, ou determinantes, encontram-se interrelacionados numa estrutura, a que Porter designou “diamante”:



Diamante de Porter, 1993

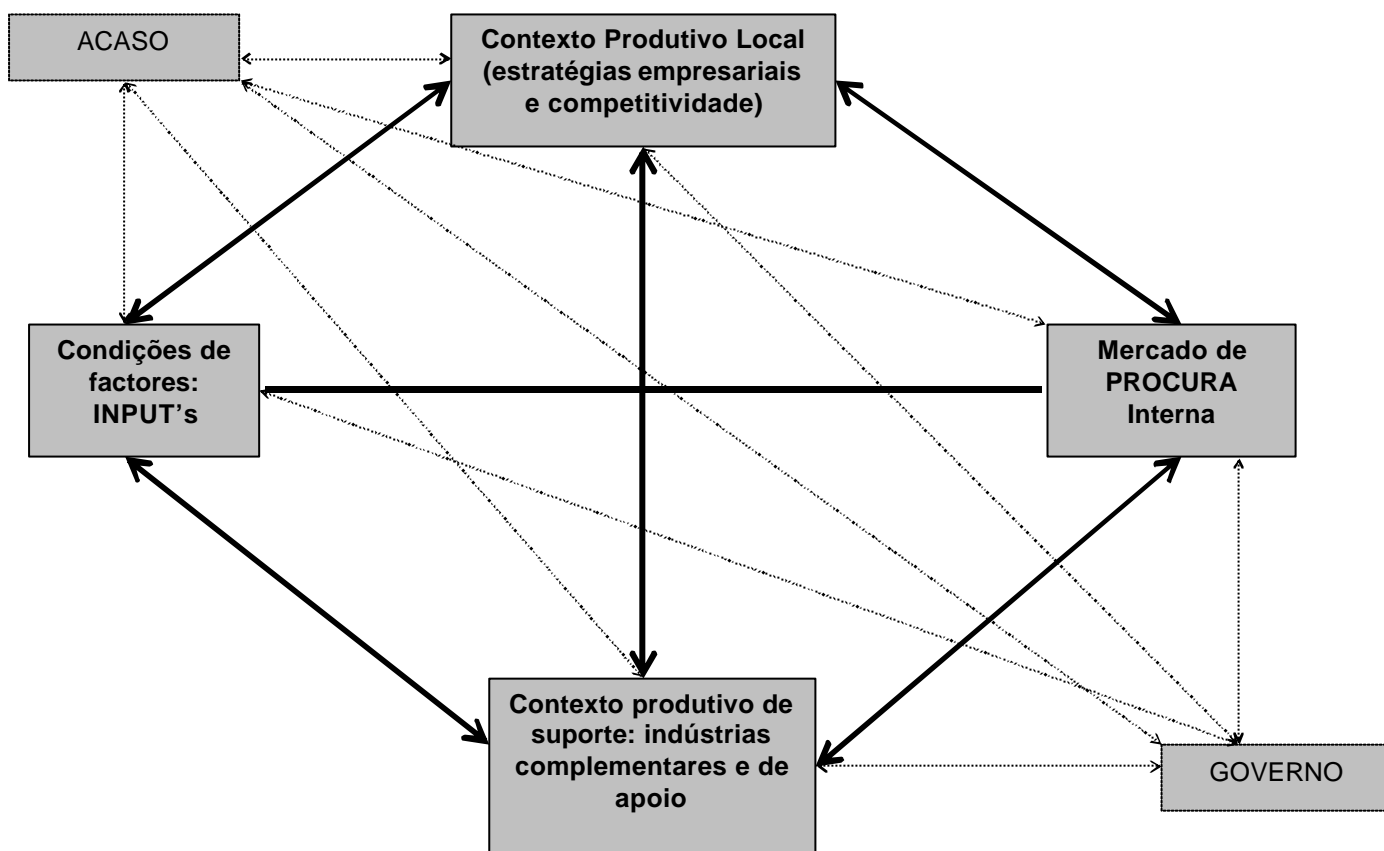


Fig. 4: Diamante de Porter, in Porter (1993) (adaptado)

A análise do diamante de Porter permite concluir que a vantagem em todos os determinantes não é condição suficiente para a vantagem competitiva de um determinado sector de actividade. Outras duas variáveis parecem influenciar o desempenho do diamante de uma forma significativa: por um lado, o acaso, ou seja, os acontecimentos não controláveis pelas empresas; e por outro lado, o Governo, na figura de políticas públicas.

A importância assumida pela proximidade geográfica, e consequentemente pelo contexto local, justifica-se pelo facto de que esta proximidade favorece o fortalecimento mútuo dos quatro determinantes do diamante. Por outro lado, a natureza sistémica do diamante promove, por si só, o agrupamento de sectores competitivos. A conjugação do factor



proximidade geográfica, com o carácter sistémico do diamante de Porter resulta num ambiente empresarial favorável e competitivo, caracterizado por:

- aumento da concentração da informação, e deste modo, o aumento das alternativas e possibilidades de assimilação e manipulação da mesma;
- aumento da velocidade dos fluxos de informação dentro das empresas e sectores de actividade, e aumento do ritmo de difusão das inovações;
- aumento da visibilidade do comportamento empresarial, via fenómenos de agrupamento e proximidade, e do conseqüente aumento da probabilidade de afirmação económica no contexto nacional.

Segundo a estrutura do diamante, tendo em conta o conjunto de atributos que o constituem, e face ao que tem sido discutido relativamente ao conceito de *cluster*, é possível assumir uma semelhança entre as duas configurações. Neste sentido, do ponto de vista territorial, interessa reter algumas considerações que poderão estar na base do sucesso do *cluster* enquanto modelo de organização das actividades económicas (Peck, F. e McGuinness, D. 2001):

- Empresas localizadas num determinado *cluster* gozam da proximidade e da partilha de competências técnicas e conhecimento, alargando deste modo, as perspectivas de investimento bem como a redução do risco a estas associado;
- Empresas localizadas num determinado *cluster* gozam da proximidade e da partilha a um conjunto de inputs mais alargado de produção, e da conseqüente diminuição dos custos de acesso e de transporte dos mesmos;
- Fenómenos de formação de *clusters* incentivam e despoletam a criação de infraestruturas de apoio profissional, legal, logístico e outros domínios de actividade especializados;



- Empresas localizadas num determinado *cluster* internalizam as vantagens dos fluxos de informação e conhecimento existentes, tirando partido dos mesmos, e aumentando as probabilidades de inovação e sucesso económico.

2.2.3. O cluster como instrumento de associação e articulação de actividades económicas e definição de políticas

Da perspectiva de *cluster* enquanto instrumento de definição de políticas coerentes, interessa perceber o que uma abordagem direccionada para o seu desenvolvimento pode trazer de novo à análise e definição de políticas económicas de âmbito local, regional e nacional.

As dimensões essenciais desta abordagem relacionam-se, sobretudo, com uma mudança de postura relativamente a questões de política de ordenamento industrial, quer do ponto de vista do planeamento físico das actividades, quer do ponto de vista do planeamento funcional e relacional das mesmas. Esta última vertente relacional assume, do ponto de vista da abordagem dos *clusters*, um papel central. Como referido anteriormente, a abordagem de *clusters* justifica o crescimento económico não só por via das relações entre empresas do mesmo sector de actividade (relações horizontais), mas também, e sobretudo, por via das relações multisectoriais entre empresas e outras instituições (relações verticais).

A relevância destas relações verticais prende-se com a constituição de uma cadeia de produção de alto valor acrescentado de conjunto, e a criação de sinergias.

De uma forma geral, a abordagem de *clusters* vai ao encontro do contexto global actual, permitindo a percepção mais eficaz dos factores de competitividade e das necessidades de inovação despoletadas pelo mercado. Funcionando como uma ferramenta de política de desenvolvimento empresarial eficaz, a abordagem de *clusters* oferece uma outra forma de pensar e articular o desempenho dos vários agentes económicos, em torno de acções de desenvolvimento localizadas e colectivas, por via do estabelecimento de redes de aprendizagem e cooperação.



i) Políticas de desenvolvimento baseadas no conceito de cluster

As tendências actuais na forma de lidar com as questões do desenvolvimento regional e da coesão social revelam a importância crescente da inovação enquanto conceito essencial do desenvolvimento económico regional. A inovação tornou-se, formalmente, uma das prioridades na nova geração de políticas de desenvolvimento regional. (Antonelli e Ferrão, 2001)

Segundo os mesmos autores, a presente abordagem ao desenvolvimento regional reflecte a evolução das políticas regionais, nomeadamente no sentido de:

- *uma nova forma de encarar a questão da competitividade regional*
- *uma nova abordagem às medidas de promoção das capacidades de inovação*
- *uma nova forma de encarar a intervenção pública*

(Antonelli e Ferrão, 2001)

Perante esta evolução na forma de abordar o desenvolvimento das regiões, as políticas regionais confrontam-se como novos desafios de acção. Estes desafios passarão pela criação, nas várias regiões, de condições económicas e institucionais adequadas, no sentido do estabelecimento de um processo sustentado e sustentável de desenvolvimento económico, e, simultaneamente, da criação de oportunidades económicas e de emprego, e do incremento do nível de rendimento regional. Esta abordagem baseia-se na ideia de ajudar as regiões a desenvolver as suas capacidades de aprendizagem e de inovação, como forma de se adaptarem mais facilmente à rápida transformação das condições económicas. (Antonelli e Ferrão, 2001)

No que concerne a uma política de desenvolvimento orientada pela abordagem de *clusters*, esta dirige-se a um conjunto de áreas de actividade a um nível micro, e visa sobretudo o aumento da competitividade das empresas do *cluster*, o fortalecimento das dinâmicas de cooperação e competição entre as mesmas, bem como a ascensão de cada uma dessas empresas nas cadeias de valor internacionais em que se inserem.



Considerando o *cluster* como uma concentração geográfica de empresas, de instituições de conhecimento, de instituições de suporte à actividade empresarial e de fornecedores e clientes, fortemente interdependentes e ligados entre si numa cadeia de alto valor acrescentado, tem-se, do ponto de vista destas políticas de desenvolvimento, um conjunto de medidas de intervenção específicas. Estas medidas encontram-se, predominantemente, direccionadas para o estímulo e reforço das relações e interacções entre os agentes do *cluster*, e para o incremento permanente do valor acrescentado a ele associado (OECD, 2001). Destacam-se, neste sentido:

- a criação de mecanismos para a actualização permanente de informação e conhecimento por parte das empresas do *cluster*, envolvendo as universidades, os institutos politécnicos e os centros tecnológicos;
- a realização de projectos de investigação em consórcio entre empresas, universidades e centros de investigação, no sentido da formalização de novos produtos, processos e formas de organização;
- a atracção de competências externas, sob a forma de contractualização de peritos, ligações a Universidades e centros de investigação estrangeiros;
- a apresentação das potencialidades do *cluster* junto do sistema financeiro, favorecendo ou incentivando a sua ligação;
- a utilização dos investimentos infra-estruturais co-financiados pelo Estado, para reforçar a evolução dos *clusters* em direcção a níveis de maior valor acrescentado;
- o apoio à instalação e desenvolvimento de empresas de serviços nas áreas do software, design, marketing, consultoria de apoio às empresas dos *clusters*;
- a criação de mecanismos de observação regular das dinâmicas subjacentes aos *clusters*.

(PROINOV, 2002)



ii) O Papel da Administração Pública

A Administração Pública constitui, por si só, um importante agente de desenvolvimento económico, pelo que a sua participação nas redes de relações e de aprendizagem torna-se fundamental. Este envolvimento constitui uma óptima oportunidade para que os órgãos políticos regulem as condições de mercado e motivem os agentes intervenientes no sentido de uma performance mais inovadora e eficiente.

O papel da Administração Pública é o de atenuar as imperfeições inerentes aos sistemas de inovação, motivadas essencialmente pela ausência de condições estruturais e organizacionais, e que podem decorrer da falta de informação estratégica, de problemas de relacionamento e cooperação entre os agentes de desenvolvimento e de desequilíbrios ao acesso de conhecimento. Algumas respostas de política governamental à questão da resolução das imperfeições sistémicas dos sistemas de inovação podem resumir-se a (OECD, 1999b):

- Consolidar um clima económico estável e previsível;
- Criar um quadro de condições favoráveis ao funcionamento eficiente dos mercados;
- Estimular as interações entre os agentes económicos e outros agentes de inovação;
- Eliminar as falhas de informação decorrentes da ausência de informação estratégica;
- Eliminar falhas institucionais, nomeadamente a ambiguidade e sobreposição de políticas, e falhas organizacionais, no sentido de fazer colidir as necessidades do mercado com a actividade dos sistemas públicos de conhecimento (e.g., universidades);
- Eliminar falhas governamentais, e regulamentar no sentido de acelerar e desenvolver os processos de *clusterização* e inovação.



Segundo Porter (1993), o objectivo da Administração Pública deve ser o de criar um ambiente favorável, no qual as empresas possam melhorar as suas vantagens competitivas, incentivando alterações tecnológicas, a adopção de métodos produtivos mais eficientes e promovendo a sua penetração em segmentos de mercado mais exigentes e sofisticados.

Na perspectiva do autor, o papel da Administração deveria ser transmitir e ampliar as forças do diamante, através do incentivo à melhoria de cada um dos determinantes. Uma política governamental sólida visa, assim, e segundo esta abordagem, proporcionar os instrumentos necessários à competição, através de esforços activos para estimular a criação de factores, estimular e direccionar uma procura interna mais exigente e sofisticada, incentivar as relações entre indústrias complementares e de prestação de serviços, e principalmente, estimular a competição interna entre os agentes económicos locais (Porter, 1993). Assumindo a semelhança, já referida anteriormente, entre a configuração do diamante e a configuração do *cluster*, é possível adoptar uma visão semelhante do papel da Administração Pública relativamente a uma abordagem de política direccionada para o desenvolvimento de *clusters*.

A título conclusivo, e do ponto de vista de uma abordagem direccionada para o desenvolvimento de *clusters*, é, acima de tudo, fundamental ter presente que:

- um *cluster* tem uma base territorial, pelo que o seu estudo está, em muitos aspectos, associado a questões de cultura empresarial e governação local e regional;
- um *cluster* agrupa diferentes tipos de actores (económicos, sociais, institucionais e políticos), que se associam numa mesma cadeia de valor acrescentado. A identificação de todos esses actores é, por isso, fundamental, no estudo de um determinado *cluster*;
- um *cluster* é importante para o tecido económico, mas é mais do que uma simples entidade (ou super-estrutura) económica. É, por isso, muito difícil medir a “dimensão” de um *cluster*. Deste modo, a tentativa de ler, estatística ou



quantitativamente, o tecido económico baseado numa interacção dinâmica de *clusters* tende a ser equívoca;

- um *cluster* é um universo multifacetado de actores múltiplos que competem e cooperam entre si, pelo que a identificação desses mecanismos de cooperação e de competição é outro dos aspectos a ter presente na abordagem de um estudo de *clusters*.

(PROINOV, 2002)

3. Considerações finais

Este capítulo de enquadramento teórico procurou, como referido na introdução, reflectir sobre as questões económicas subjacentes ao cenário global actual, reconhecendo a pertinência de um conjunto de temáticas, nomeadamente, a inovação enquanto factor de competitividade fundamental, a organização territorial das actividades económicas enquanto requisito da competitividade actual, e a abordagem de *clusters* enquanto uma ferramenta fundamental de organização, entendimento e definição de políticas económicas nacionais, regionais e locais.

Este capítulo pretendeu consolidar um quadro conceptual de orientações de base à análise levada a cabo posteriormente, nomeadamente a análise da viabilidade de um *cluster* da Moda à escala regional do Porto.

Os principais ensinamentos teóricos que derivam deste capítulo podem resumir-se a:

- i. a importância dos factores intangíveis – informação, conhecimento e inovação – como factores fundamentais da competitividade económica actual;
- ii. os territórios enquanto protagonistas fundamentais do processo de desenvolvimento;



- iii. a importância da configuração em rede no estímulo à capacidade de inovar;
- iv. o *cluster* enquanto síntese entre a rede e o território;
- v. o *cluster* enquanto conceito de organização de actividades económicas e instrumento eficiente de definição de políticas públicas de desenvolvimento.

Por forma a concretizar o objectivo central do presente trabalho, e a par destas considerações de base iniciais, tornou-se necessário complementar e reforçar o quadro conceptual de base, particularmente no que respeita a um melhor entendimento do sector económico proposto para estudo. Neste sentido, no capítulo que se segue, procedeu-se, numa primeira parte, a uma análise sobre as questões associadas ao sector da Moda e das suas principais implicações e desafios económicos e sociais actuais.

Reunidas estas considerações de enquadramento teórico, quer de um ponto de vista geral, quer de um ponto de vista mais direccionado, na segunda parte do capítulo seguinte procedeu-se a uma análise do *Cluster* da Moda propriamente dito, onde se pretendeu aplicar os ensinamentos teóricos desenvolvidos até ao momento.



CAPÍTULO III

O FENÓMENO DA MODA NAS SOCIEDADES ACTUAIS E IMPLICAÇÕES ECONÓMICAS

O rápido crescimento tecnológico dos últimos anos tem sido acompanhado por vários acontecimentos e transformações de importância relevante a uma escala mundial, tanto numa perspectiva económica, como numa perspectiva social, política e cultural.

Num período em que a desestruturação das organizações, a deslegitimação da instituições e o enfraquecimento de importantes movimentos sociais e culturais têm caracterizado este novo contexto de mudança, a identidade gerada por estes valores está a tornar-se a principal, e muitas vezes, a única fonte de significado.

*“Neste contexto de profundas mudanças, as sociedades tendem a refugiar-se em torno de valores primários, como sejam, a religião, as raças, os territórios”
(Lyon. D, 1992).*

Perante este cenário de desestruturação social, e face à necessidade, cada vez mais premente de afirmação de uma identidade, individual ou de grupo, a Moda, traduzida em modos de ser, estar e fazer, afirma-se como um veículo de excelência dessa afirmação. Constituindo um requisito fundamental no quotidiano de uma sociedade, a Moda passa a ser encarada, por consequência, um factor fundamental de consumo, acarretando diversas implicações do ponto de vista da sua produção e imposição nos mercados actuais.

O presente capítulo pretendeu discutir a Moda, do ponto de vista sociológico e económico, e justificar a sua importância enquanto factor fundamental de inovação, e consequentemente, de competitividade económica.



1. Moda

1.1. O conceito

O que é Moda?

“ É essencialmente estar-com-os-outros naquilo em que os outros mais definem o modo como as coisas se fazem, e devem fazer, agora e no momento. A moda é a novidade que nos surge já-com-os-outros, e por isso com a promessa de que alguma razão de fundo existe para que um novo tipo de actuação, de tecnologia, ou de conceito seja bem recebido e colocado em prática”.

(Ilharco, F., 2002)

De uma forma geral, e do ponto de vista puramente sociológico, a Moda assenta na dimensão social do que é ser humano no mundo, traduzindo-se em comportamentos, práticas, modos de estar e de ser que projectam e identificam os indivíduos com certos valores, expectativas e grupos.

A Moda aparece, assim, como uma resposta social de afirmação individual e de grupo, numa sociedade cada vez mais desestruturada e descaracterizada.

1.2. A lógica sociológica da Moda - consumo de Moda

Os efeitos sociais do cenário actual, caracterizado essencialmente pela incidência de fenómenos globalizadores, despertam, no indivíduo, a necessidade de expressar a própria individualidade, ou pelo menos de mostrar uma maior afirmação em termos do grupo ao qual pertence.

A Moda, enquanto tradução do modo de estar e de ser, constitui-se o veículo dessa afirmação, tornando-se, por consequência, objecto fundamental de consumo.



Foram vários os autores que se debruçaram sobre a problemática do consumo, tendo por base elementos intrínsecos ao comportamento humano. Face a uma diversidade tão vasta de abordagens, pese o contributo de todas elas para a presente análise, apenas se indicaram, a título representativo, algumas delas.

No final dos anos 30, o psicólogo Henry Murray¹⁵ propôs uma lista de necessidades fundamentais inerentes ao comportamento face ao consumo. Desta, destacam-se:

- Necessidade de adquirir
- Necessidade de ordem
- Necessidade de realização
- Necessidade de reconhecimento
- Necessidade de exibição
- Necessidade de deferência
- Necessidade de dominação
- Necessidade de autonomia
- Necessidade de afiliação
- Necessidade de agressão

Fonte: Dubois, B., 1993 – “Compreender o Consumidor”

Segundo a perspectiva de Maslow¹⁶, as necessidades não só podem ser identificadas face aos padrões de consumo, mas também podem ser hierarquizadas por ordem de importância ou preferência do consumidor.

A teoria da hierarquização das necessidades assenta em 3 hipóteses fundamentais:

- *um indivíduo experimenta numerosas necessidades que não têm todas a mesma importância e podem, assim, ser hierarquizadas;*

¹⁵ Citado em Bernard Dubois – Compreender o Consumidor - (H. Murray, Motivation and Emotions, 1964), 1993

¹⁶ Citado em Bernard Dubois – Compreender o Consumidor - (A. Maslow, Motivation and Personality, 1970), 1993



- *um indivíduo procura satisfazer em primeiro lugar a necessidade que lhe parece mais importante;*
- *uma necessidade cessa de existir (temporária ou definitivamente) logo que é satisfeita, e o indivíduo procura, nesse caso, satisfazer a necessidade seguinte.*

(Dubois, B., 1993)

Do ponto de vista desta abordagem, as necessidades podem ser hierarquizadas sob a forma de uma pirâmide:

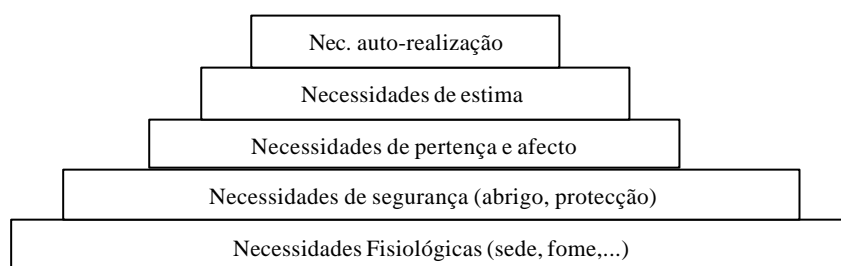


Fig. 5: Pirâmide das Necessidades segundo Maslow, in Dubois (1993)

No contexto económico e social actual, as necessidades dos indivíduos ultrapassam a questão das necessidades básicas de conforto e qualidade de vida, e enquadram-se, como referido anteriormente, numa situação de topo da pirâmide, ou seja, nas necessidades mais abstractas de estima e de auto-realização. Estas necessidades de afirmação e aceitação social são fundamentalmente alimentadas pela aparência, ou seja por aquilo que usamos e por aquilo que desfrutamos. Por consequência, o recurso à Moda torna-se uma tarefa fundamental da vida social dos indivíduos. Esta aparência é, por sua vez, condicionada por critérios de avaliação e aprovação social, impostos pela sociedade, através dos quais o indivíduo rege as suas opções de consumo de Moda. Segundo Dubois (1993), “em numerosas situações de compra, o consumidor não sabe nem pode avaliar todas as características de um determinado produto, baseando-se, para a sua aquisição, num conjunto de indicadores, que no seu entender constituem a melhor alternativa à satisfação da sua necessidade” (Dubois, B. 1993). A orientação do consumo



de acordo com estes indicadores e valores sociais confere simultaneamente, aos indivíduos, a garantia de que os produtos consumidos vão ao encontro das expectativas dos grupos, e, conseqüentemente, da desejada aceitação e afirmação social.

Do ponto de vista sociológico, a noção e a importância adquirida pelo conceito de grupo, enquanto conjunto de pessoas que partilham um objectivo comum, torna-se fundamental na percepção do comportamento humano. Assumindo a abordagem do autor, o ser humano afirma a sua identidade através da sua afiliação social: *são os grupos a que pertencemos que nos permitem saber quem somos e a que aspiramos*. (Dubois, B., 1993). E são os fenómenos dos grupos que estão na base do próprio comportamento da sociedade. Pela imposição de normas e regras de conduta e comportamento, pela compensação da “normalidade” e a punição da “não normalidade”, os grupos sociais promovem a sobrevivência de uma sociedade, pela garantia da transmissão de valores, convenções e tradições, dos mais velhos para os mais novos (Dubois, B., 1993).

Consoante a natureza dos grupos sociais, o papel dos produtos e das marcas, e conseqüentemente, o comportamento do consumidor face aos mesmos, adquirem um simbolismo e uma importância distinta. *“Todo o produto ou toda a marca constitui, com efeito, um suporte que pode ou não servir de expressão privilegiada da pertença a um grupo”*.(Dubois, B., 1993).

A Moda constitui-se, neste sentido, o veículo da afirmação individual no seio de um determinado grupo social.

O fenómeno da Moda não é característico das sociedades actuais. De facto, ao fenómeno da Moda está associado todo um processo de evolução no tempo, caracterizado por conjunturas históricas, sociais e políticas diferenciadas, e às quais estão subjacentes diferentes formas de apreensão e interpretação do fenómeno. Uma perspectiva sobre a evolução do fenómeno da Moda no tempo e no espaço foi abordada no sub-capítulo que se segue.



1.3. Evolução do fenómeno da Moda

Caracterizado por ser um fenómeno histórico, emergente no seio dos ambientes aristocráticos, a moda passa de atributo hierárquico, rígido e condicionado a determinadas classes sociais, a fenómeno de massas, difundido globalmente.

Outrora centralizada em espaços geográficos específicos, difundida através dos centros produtores e consumidores de importância superior, e bastante estratificada do ponto de vista social, a Moda é actualmente, graças ao poder dos média e das novas tecnologias da informação e comunicação (TIC), difundida de uma forma quase imediata, por meio de fluxos de informação globais, obedecendo a uma menor lógica hierárquica de centros. Por outro lado, a alteração do cenário económico e social, traduzido respectivamente, por alterações das técnicas produtivas e de distribuição, e por uma mudança de mentalidades, permitiram uma maior rotatividade e uma melhor aceitação de produtos de Moda.

Resumindo, do ponto de vista da produção de bens de consumo, a Moda, de fenómeno económico marginal, passa a ser considerada como um fenómeno económico massificado. Do ponto de vista social, a Moda passa a ser aceite e acessível por todos, em todo o mundo.

Quadro 1: A evolução do fenómeno da Moda

PASSADO	ACTUALIDADE
A segmentação económica e geográfica é determinante.	A identidade, o sentido de pertença e o individualismo multiplicam as alternativas de segmentação dos hábitos de consumo, não as condicionando apenas ao factor económico e causas utilitárias.
A Moda está muito confinada nas elites.	A Moda é um fenómeno social no qual participam todos os segmentos da



	população.
Quem dita a moda são os grandes criadores, e as regras estão claramente definidas. Quem não segue as regras está à margem da moda.	A Moda é influenciada por um conjunto vasto de factores, pelo que todos os conceitos têm, à priori, razão de ser. É a receptividade social que determinará o seu valor.

Fonte: www.chick-pt.com – Moda 2000: A Moda e o Consumidor: Quem influi em Quem ? (adaptado)

1.3.1. Dinâmicas sociais

Do ponto de vista social, a Moda torna-se mais acessível a um conjunto mais vasto de indivíduos, oferecendo um conjunto de opções de afirmação social mais alargado, e provocando, conseqüentemente, um esbatimento das hierarquias sociais, outrora bastante rígidas e limitadas por condições de índole financeira e familiar.

A Moda passa, assim, a ser encarada, por quase todos, como um fenómeno de “todos os dias”, e caracterizada por um grau de mutação muito mais rápido e difuso a um grupo cada vez maior de indivíduos.

A multiplicidade de estilos que convivem na actualidade, o reconhecimento destes como marcas individuais ou de grupos de indivíduos perante a sociedade, tornam muito difícil a escolha e orientação de consumo por parte dos consumidores actuais. Perseguido a necessidade de afirmação individual no seio de um determinado grupo social, os indivíduos têm dificuldade em avaliar os seus próprios gostos, dependendo, para o efeito de sinais e imposições externas do seu grupo.

A necessidade, simultânea, de impor padrões de consumo a um conjunto muito vasto, e cada vez mais volátil, de grupos sociais, e de reacção à insegurança imposta pelos fenómenos globais, torna imperativa a construção de uma imagem de referência, ou Marca, que se traduza, por um lado, num elemento fundamental à diferenciação social, e por outro lado, veículo de aceitação de grupo.



A marca é, desta forma, requisito fundamental ao consumo, pelo que a sua imposição no mercado passa a ser o principal desafio aos produtores de Moda.

A criação de uma marca por parte dos produtores de Moda revela-se assim como uma garantia de sucesso de venda do produto, diminuindo o risco de produção. De facto, a marca, enquanto símbolo de qualidade, é encarada como uma estratégia de redução dos custos das transacções, especialmente quando se fala do consumidor comum, inseguro quanto à avaliação estética e pouco capazes de avaliar os próprios produtos¹⁷. Assim, o consumidor está disposto a pagar um preço pelos produtos de marca, diminuído assim, o risco inerente à transacção comercial. O processo de compra e venda destes bens fica deste modo assegurado, pela ocorrência de benefícios e mais valias para ambas as partes, para quem vende e para quem compra.

1.3.2. Dinâmicas Espaciais

Do ponto de vista da difusão, a evolução do fenómeno da Moda pode ser explicado pelo desenvolvimento tecnológico e pelo conseqüente maior acesso à informação.

De facto, a massificação do fenómeno da Moda decorre, para além de factores sociais, das alterações do entendimento do espaço geográfico, uma vez mais por influência do desenvolvimento tecnológico.

Segundo Graham e Marvin (1995), a importância das novas tecnologias passa, não apenas pela reconceptualização das noções de espaço e de tempo, como também por um novo entendimento das actividades e relações humanas no seio de uma nova lógica de reconfiguração tecnológica - a rede.

Assim, os espaços urbanos integram-se, agora, e cada vez mais, numa rede global que liga os seus sectores mais importantes, assente num novo conceito de espaço: o espaço

¹⁷ Ver exposição sumária da Teoria dos Custos das Transacções, no Capítulo II, ponto 1.4.2., Williamson (1986)



dos fluxos (Castells, 1999). Apesar da descontinuidade geográfica dos lugares existe, cada vez mais, e graças à aplicação e incorporação das novas tecnologias, uma continuidade ao nível dos espaços dos fluxos.

Tem-se, pois, que a importância assumida pelos centros urbanos, numa lógica de rede, deixa de se basear apenas em indicadores de índole demográfica e funcional, passando a adquirir relevância a capacidade desses mesmos centros na absorção de fluxos (de informação e de conhecimento), pela presença de recursos, infraestruturas e equipamentos que a facilitem. A nova hierarquia urbana passa a ser flexível e descontínua geograficamente, e passa a ser definida pela geração de fluxos entre centros.

Espaço de Fluxos (Castells)

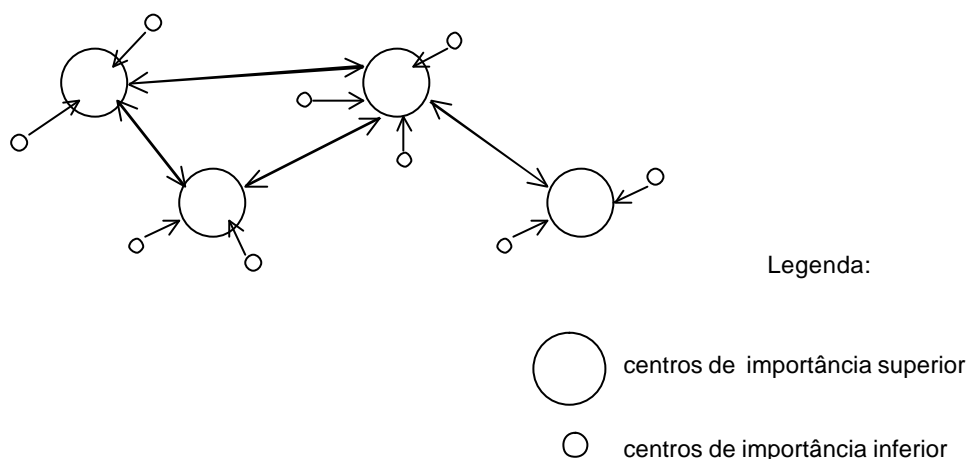


Fig.6, Espaço de Fluxos, Elaboração própria

Ao fenómeno da moda pode ser reconhecida uma dinâmica semelhante.

De facto, e como referido anteriormente, antes constituindo um fenómeno bastante localizado e hierarquizado do ponto de vista geográfico e social, actualmente, por influência de um conjunto de alterações no quotidiano social e económico dos indivíduos, a Moda constitui um fenómeno de massas, mais rápido e abrangente, mais difuso e mais



responsivo a contextos de mudança. As barreiras sociais e geográficas tornam-se, nesta perspectiva, mais obsoletas.

No entanto, do ponto de vista da produção de Moda, a dinâmica de evolução do fenómeno assiste a uma inversão das tendências de difusão, constatando-se, cada vez mais, uma concentração de competências e capacidades de produção. Assim, apenas alguns centros, detentores da massa crítica tangível e intangível necessária, são capazes de se afirmar numa rede global de produção, e assim, tornar-se competitivos relativamente a outros centros.

Actualmente é identificado um número reduzido de grandes centros produtores de Moda, tais como Milão, Paris e Nova Iorque, no seio dos quais se processam as principais inovações e tendências de Moda. Destes centros produtores, dá-se a difusão do fenómeno para os restantes centros, de importância inferior, já não de forma gradual de centro para centro, mas sim de uma forma global. A Moda, enquanto fenómeno mundialmente, aceita incentivar processos de difusão global, esbatendo a importância dos centros intermédios de aculturação. A configuração em rede, suportada em fluxos, justifica a abrangência e a difusão rápida do fenómeno.

Assim, e por exemplo, em vez da lógica de difusão de Paris, para Lisboa, para o Porto, e para outros centros, o fenómeno é transferido através de fluxos de Paris para outros centros, onde a sequência de difusão do fenómeno depende quase exclusivamente da capacidade destes centros em absorver as dinâmicas que decorrem do centro principal (posição na rede).

O esbatimento das hierarquias espaciais coloca aos sistemas produtivos locais novos desafios de acção. De facto, uma consequência da homogeneização da oferta e do consumo de Moda traduz-se, como já referido, no esbatimento das relações entre centros produtores e difusores de Moda, e na perda de importância destes últimos nos circuitos produtivos. Neste sentido, a estes centros intermédios de difusão são colocados importantes desafios de desenvolvimento, que passam sobretudo pela questão da sua sobrevivência na rede. Assim, aos centros de difusão intermédios é colocado o grande desafio de ganhar capacidade produtiva própria, no sentido de criação de



competências distintivas complementares, que reforcem a sua relação e colaboração com os centros de produção privilegiados.

PASSADO

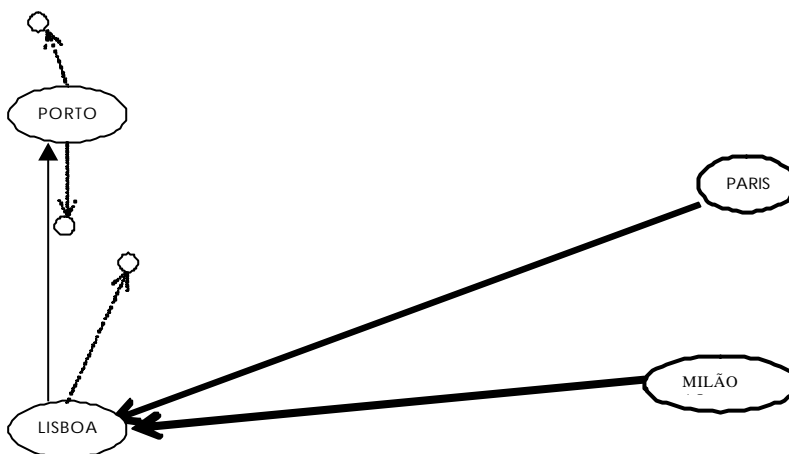
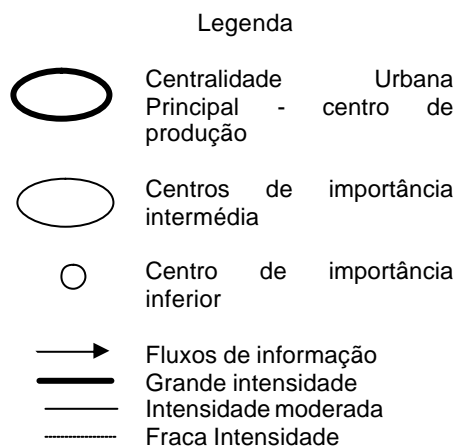


Fig. 7, Difusão do fenómeno da Moda, Elaboração própria





ACTUALIDADE

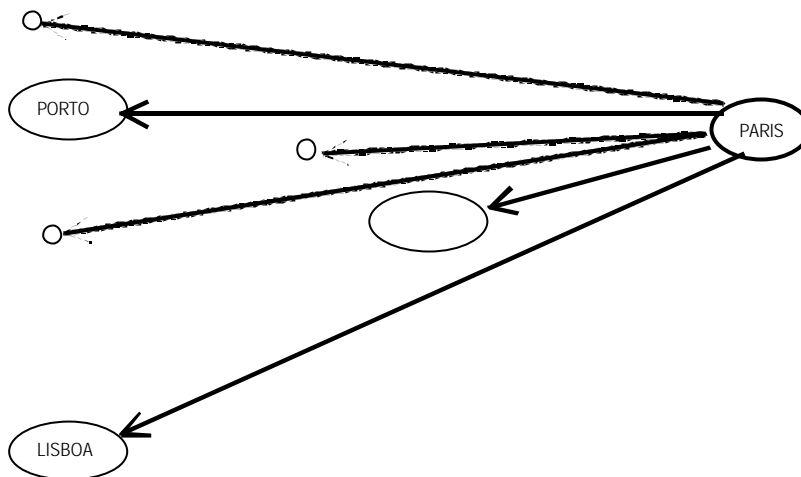








Fig. 8, *Difusão do fenómeno da Moda*, Elaboração própria

Legenda

	Centralidade Urbana Principal - centro de produção
	Centros de importância intermédia
	Centro de importância inferior
	Fluxos de informação Grande intensidade
	Intensidade moderada
	Fraca Intensidade

1.4. A produção de Moda e seus desafios

Como já referido anteriormente, o fenómeno da Moda adquire, do ponto de vista do consumidor, uma nova dimensão. Outrora impostas por padrões sociais bastante rígidos, as escolhas e preferências do consumidor viam-se limitadas ao gosto imposto pelo grupo social ao qual esse mesmo consumidor pertencia. Estava garantida, deste modo, a aceitação da sua escolha individual, pois o consumidor estava, à priori, seguro de que a



sua escolha iria ao encontro dos padrões impostos pelo grupo, e deste modo teria uma aceitação social imediata.

Actualmente, e associando fenómenos de evolução tecnológica (maior, melhor e mais rápido acesso a um conjunto ilimitado de informação) e fenómenos de estruturação social (menos rígida, mais flexível e inconstante) que deles decorrem, está-se perante um perfil de consumidor mais inseguro e mais vulnerável, e mais incapaz de avaliar, individualmente, os seus gostos.

Assumindo a aceitação social ainda hoje um requisito fundamental ao bem-estar humano, o desafio à produção de moda coloca-se hoje numa perspectiva da diferenciação pela qualidade (ou pelo menos naquilo que hoje entendemos por qualidade) e pela capacidade de impor a preferência, face a um conjunto muito vasto de produtos e gostos.

Entender a lógica social subjacente ao fenómeno da Moda é um passo fundamental ao sucesso da produção.

Aos artistas, designers, estilistas, produtores e comerciantes de moda, mais que percursos de novas propostas, exige-se a capacidade de interpretar as mutações que se produzem na sociedade. E a diferença entre o êxito ou o fracasso depende em grande medida da velocidade de entender e reagir a estas mesmas mudanças.

Ao nível da produção e gestão empresarial, aos responsáveis é colocado o desafio de integrar nas suas estratégias a dimensão social da moda. A sua compreensão irá permitir uma melhor identificação e segmentação do mercado que pretendem atingir, e consequentemente direccionar as suas acções para o efeito.

Em indústrias de produção de bens de consumo final, nomeadamente a Moda, a sua interpretação e antecipação, constitui, neste sentido, um factor central de inovação, e consequentemente de competitividade.

Face ao exposto, quais são os factores fundamentais para se ser produtor de Moda a uma escala global?



A capacidade de constante interpretação, adaptação e resposta às novas exigências de mercado, por via da inovação incremental, parece ser o requisito fundamental a qualquer estratégia de produção. Por outro lado, a imposição, à priori, de ideias, gostos e tendências, por via da inovação radical, constitui um outro desafio, mais complexo e arriscado, limitado apenas àqueles que detêm uma capacidade forte de afirmação e reconhecimento.

De uma forma geral, a capacidade de inovar, por via da adopção e incorporação de novos processos e métodos produtivos, e por via da concepção criativa e original de bens de consumo, revela-se como a chave do sucesso.

A capacidade de ser inimitável a curto prazo, traduzida na capacidade de criar novas ideias, assim como a capacidade de transmitir ao mundo essa competência, revelam-se como os ingredientes fundamentais no processo produtivo de Moda. Pelo que, se consideram como principais desafios à produção de Moda:

- A capacidade de concentrar massa crítica, material e imaterial, de onde resultará a criação de novas ideias, mais diferenciadas, e com maiores probabilidades de vingar a uma escala global;
- A capacidade de enviar aos outros sinais de competência, quer em qualidade quer em originalidade, o que exige um posicionamento numa rede global de produção e distribuição, apenas conseguido mediante um esforço individual e colectivo de cooperação e aprendizagem;
- Capacidade de ser inimitável, ou seja, fazer a curto prazo o que os outros não são capazes de fazer, através da procura e melhoria constante da eficiência dos processos produtivos e da qualidade dos produtos. No caso concreto das indústrias produtoras de moda, o design adquire um papel bastante relevante no desenvolvimento desta capacidade. De facto, é através da incorporação do design no processo produtivo que uma determinada empresa gera a capacidade de interpretação e de readaptação às circunstâncias do mercado, e simultaneamente, desenvolve a capacidade de criar uma imagem de referência e



de afirmação num mercado competitivo. A par do desenvolvimento destas capacidades, a empresa cria vantagens competitivas no mercado em que actua, diminuindo o risco da produção e a incerteza da aceitação dos seus produtos por parte dos consumidores.

A capacidade de inovar, pela incorporação e desenvolvimento de métodos e processos produtivos mais eficientes e pela incorporação do design nos processos de fabrico, e a capacidade de mostrar ao mundo essa capacidade, tornam-se, assim os principais desafios a serem cumpridos.

O reconhecimento de uma Marca, traduzida, por um lado, pelo design e qualidade dos produtos, e por outro, pela capacidade de afirmação nos mercados, traz uma garantia de consumo, incentivando o investimento no processo produtivo, na inovação e na qualidade, de onde decorrerá, o incremento da competitividade.

O acesso e disponibilidade de recursos de produção tangíveis e intangíveis, a capacidade de estabelecer o equilíbrio entre a mudança e a referência, ou seja, a capacidade de se adaptar aos mercados mantendo a adopção dos mesmos valores de qualidade e criatividade, e a capacidade de afirmação e sucesso em mercados altamente competitivos e inconstantes, constituem-se factores fundamentais no processo de produção de Moda. A sua mobilização e consolidação serão, por isso, os principais desafios a vencer.

1.5. Moda – Considerações Finais

No primeiro ponto deste capítulo pretendeu-se reflectir sobre algumas das questões subjacentes ao fenómeno da Moda, nomeadamente o conceito, a evolução social e espacial do fenómeno, e os desafios actuais que se colocam aos sistemas produtivos associados à Moda. Esta reflexão teve como objectivo fundamental orientar a análise (posterior) de viabilidade económica de um *Cluster* da Moda à escala regional do Porto.



As ideias-chave que decorrem desta primeira abordagem podem resumir-se a:

- no contexto económico e social actual, a Moda é encarada como um veículo privilegiado de afirmação e aceitação social, actuando através de uma imagem de marca;
- de fenómeno altamente estratificado e concentrado, a Moda passa a fenómeno de massas, difundido globalmente;
- do ponto de vista da produção de Moda, assiste-se a uma inversão das tendências de difusão, constatando-se uma concentração de competências e capacidades de produção em determinados territórios especializados;
- a especialização produtiva da Moda aponta para a questão (fundamental) da concentração de massa crítica nos territórios, traduzida quer pelas competências distintas, quer pela capacidade de afirmação e visibilidade colectiva externa.

A questão da produção de Moda, particularmente no que concerne aos seus desafios, a par da sua lógica de distribuição espacial, nomeadamente as evidências da sua concentração em territórios altamente especializados, detentores de condições e competências produtivas, sugere que determinados ambientes locais ou regionais estão mais aptos para desenvolver esses mesmos requisitos produtivos e transformá-los em vantagens competitivas.

Reunidas estas considerações teóricas iniciais, na segunda parte deste capítulo procedeu-se à construção de um modelo de *Cluster* da Moda adaptado à realidade em estudo, onde se pretendeu aplicar os ensinamentos teóricos desenvolvidos até ao momento em conciliação com alguns aspectos do cenário real que se pretende estudar.



2. O *cluster* da Moda: Construção de um modelo adaptado à realidade em estudo

Moda e Território constituem as temáticas fundamentais da presente dissertação. Por um lado, tem-se o reconhecimento da Moda, enquanto requisito fundamental à vivência social dos indivíduos, e por outro, o Território, enquanto suporte de relações e comportamentos, e enquanto elemento fundamental de estruturação das actividades produtivas.

Do ponto de vista puramente económico, a Moda, revela-se, por consequência da lógica social que lhe está subjacente, um sector emergente e competitivo no contexto actual, pelo que, os territórios que revelem condições para o estruturar e sustentar estarão susceptíveis ao sucesso e crescimento económico.

A discussão do presente sub-capítulo gira em torno da identificação das condições estruturantes e contextuais para a consolidação do sector da Moda em territórios potencialmente activos neste domínio, com vista à construção de um modelo de *Cluster* da Moda. Pretendeu-se ainda, tanto quanto possível, adaptar as diversas dimensões de análise consideradas ao contexto português.

2.1. A inovação no sector da Moda

Como tem sido defendido até agora, a inovação constitui o principal factor da competitividade actual.

De uma forma geral, a trajectória de inovação de um determinado sistema produtivo pode ser evidenciada pelo esquema abaixo indicado (Fig.9, CEIDET, 2002). Segundo este esquema, a capacidade de inovar é traduzida pelos três triângulos definidos, nomeadamente sob as perspectivas da inovação do processo, da inovação do produto e da inovação em marketing, as quais, por sua vez, pressupõem meios e objectivos



diferenciados de actuação. Os vértices de cada triângulo pretendem evidenciar as principais funções das diferentes dimensões de inovação consideradas. Assim, e como exemplo, têm-se que a *Inovação do Produto* comporta como funções fundamentais a interpretação do *mercado* do ponto de vista das necessidades dos consumidores, o desenvolvimento do *produto*, estética e tecnicamente, como resposta a essas necessidades e, finalmente, o desenvolvimento de circuitos de *comercialização* eficazes e atractivos. Conforme a actividade produtiva em questão, as diferentes dimensões de inovação, e respectivas etapas, ganham uma importância diferenciada e acrescida.

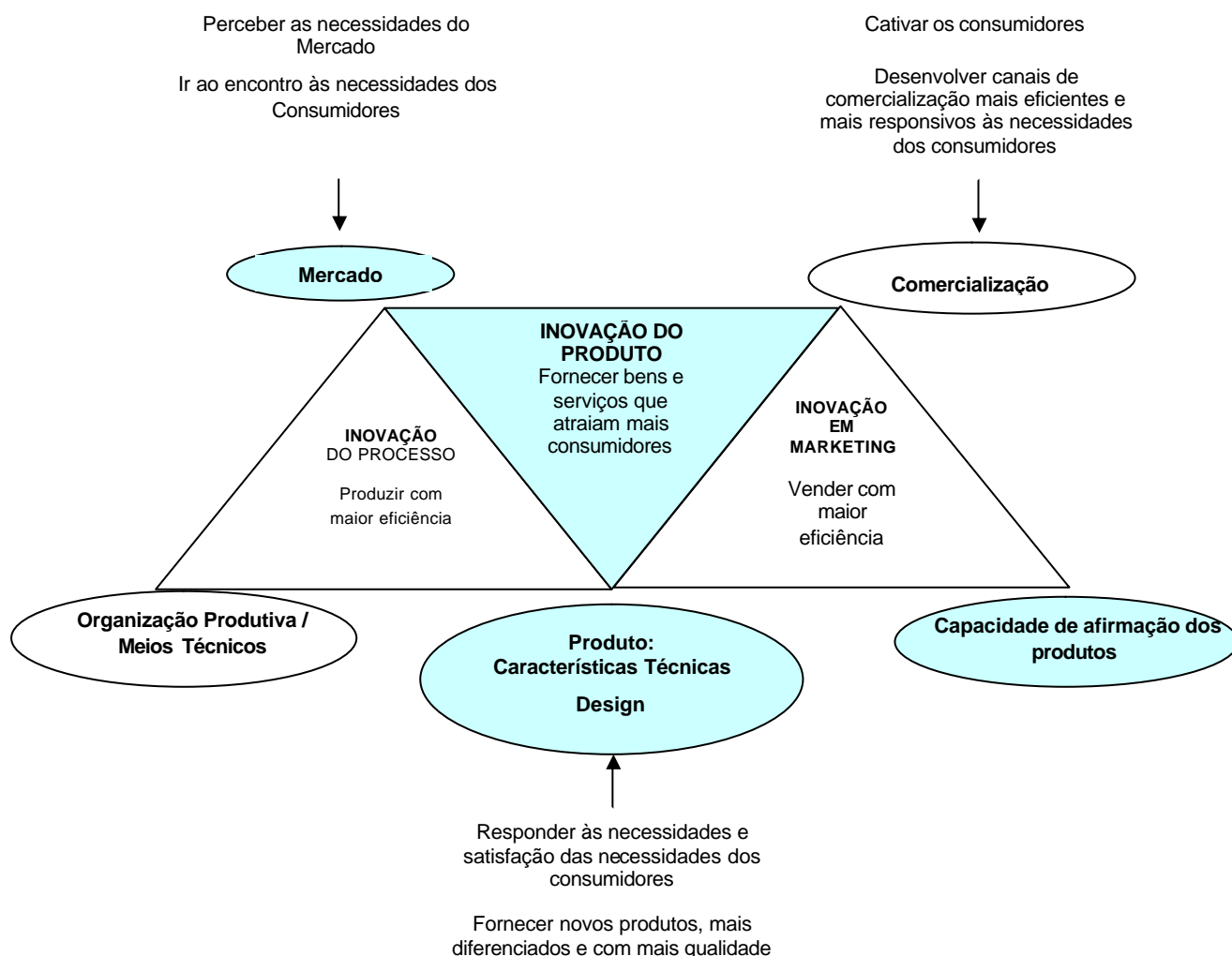


Fig.9: Triângulo da Inovação, in CEIDET (2002)



No que concerne a indústrias de alto nível tecnológico, produtoras de bens intermédios ou de capital, os factores fundamentais da competitividade económica concentram-se nas componentes da *organização produtiva/meios técnicos e características do produto*. Basicamente, a questão competitiva centra-se em dar resposta às necessidades dos consumidores através da disponibilização de produtos com mais qualidade e mais diferenciados relativamente aos da concorrência, tendo, em regra, os clientes ou potenciais clientes competência para definir o que pretendem e para avaliar a qualidade do que lhes é fornecido.

Relativamente às indústrias produtoras de bens de consumo final, como o caso da Moda, a abordagem à competitividade é relativamente diferenciada do caso anterior.

Sendo a Moda um veículo de excelência de afirmação e aceitação social, a competitividade do sector terá de passar por uma análise mais atenta da esfera social, ou por outras palavras, dos consumidores, quer do ponto de vista da identificação de necessidades, quer do ponto de vista da atracção de clientes.

Neste sentido, os factores de inovação mais relevantes no sector passam necessariamente pela componente do *mercado*, isto é, identificar e perceber as necessidades dos consumidores, pela componente do *design* e pela *capacidade de afirmação do produto*. Neste tipo de indústrias, a capacidade de avaliação do produto final, por parte dos consumidores, é bastante menor do que no caso das indústrias do exemplo anterior. Neste sentido, e fazendo face a esta incapacidade, a componente do marketing e da comercialização adquire um papel fundamental na competitividade.

Assumindo que a capacidade inovativa dos agentes de Moda está fortemente dependente da capacidade de interpretação e antecipação de necessidades, do desenvolvimento de produtos originais e criativos e da capacidade de afirmação nos grandes circuitos de distribuição, parece lógico afirmar que o território assume uma importância particular na estruturação e organização do sector. De facto, ao território é reconhecida a capacidade de afirmação e visibilidade a escalas superiores, pela concentração de um conjunto de elementos favoráveis ao bom desempenho dos agentes sociais e económicos. Neste sentido, e no que respeita à produção de Moda, o território



desempenha um duplo papel, por um lado, enquanto centro de excelência de competências e actividades de apoio ao marketing e, por outro, enquanto plataforma de construção e difusão de uma imagem de referência para o exterior.

Relativamente ao caso português, nomeadamente à envolvente regional da cidade do Porto, não obstante a existência de um tecido produtivo consolidado e activo, as economias de escala geradas pela capacidade produtiva instalada, não são suficientes para afirmar, por esta via, este território nos circuitos internacionais de moda.

A solução passará pelo aproveitamento das economias de gama efectivamente geradas decorrentes da diversificação produtiva instalada, através da conciliação e articulação das competências instaladas ao nível do design de produto, das técnicas produtivas e do marketing.

2.2. O Cluster da Moda

Do ponto de vista operacional do conceito, e como descrito anteriormente, um *cluster* pode ser definido como um conjunto de empresas, instituições de conhecimento e organismos políticos e cívicos, interrelacionados, com o objectivo de construir novas competências, novos factores de competitividade e valor acrescentado de conjunto (PROINOV, 2002).

Com base nesta definição, é possível identificar duas componentes fundamentais de um *Cluster*:

- dimensão produtiva
- conjunto de instituições de suporte

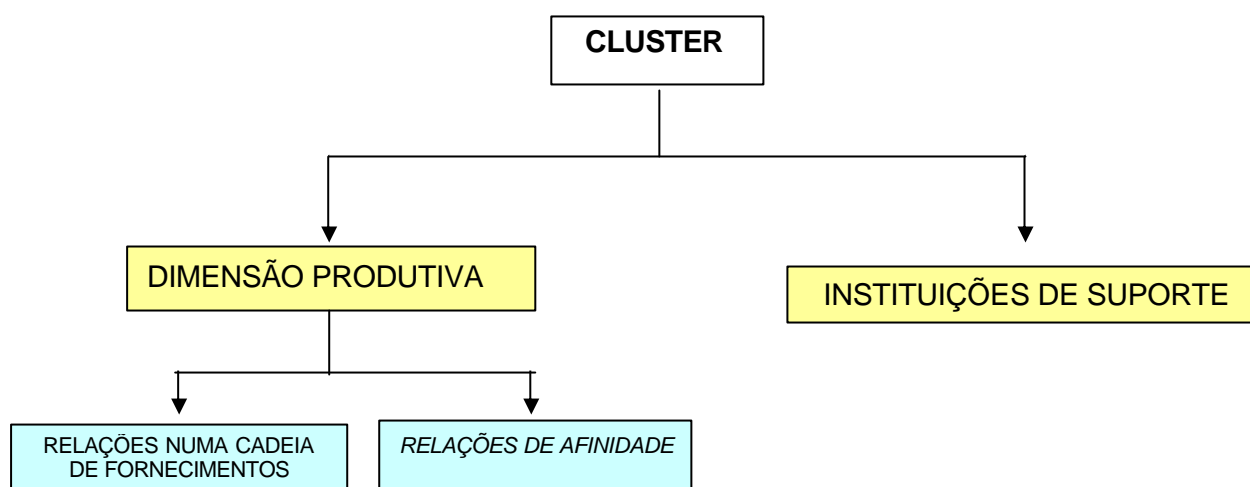


Fig.10, Componentes do cluster da Moda, in Relatório PROINOV (2002)

2.2.1. Dimensão Produtiva

A dimensão produtiva do *Cluster* da Moda é constituída por duas componentes fundamentais, tal como esquematizado na figura acima representada (PROINOV, 2002):

- ✎ “*Relações numa Cadeia de Fornecimentos*”, correspondentes às actividades produtivas que estão fortemente ligadas por relações directas ou indirectas de fornecimento: i) de bens ou serviços intermédios, ii) de componentes e de subsistemas, iii) de bens de equipamento e software especializado, iv) de serviços de apoio e v) de serviços de investigação aplicada contratualizada. Estas actividades são caracterizadas por uma forte dinâmica de competição entre si;
- ✎ “*Relações de Afinidade*”, que dizem respeito às actividades que estão ligadas às primeiras por via da partilha de recursos e serviços, nomeadamente, a exploração de tecnologias similares, a exploração de circuitos de distribuição comuns e sinergias de marca e o aproveitamento do mesmo tipo de competências.



A dimensão produtiva do *cluster* da Moda assenta sobretudo nas relações produtor-fornecedor-cliente de Moda. Abarca, como referido anteriormente, um conjunto de actividades produtivas que estabelecem entre si um conjunto de interligações e relações, de objectivos diferenciados, que se traduzem em sinergias produtivas e vantagens estruturais e organizacionais.

Na esfera produtiva, e no que concerne ao contexto nacional, é possível distinguir um conjunto de actividades. Assim, destacam-se:

- O tecido industrial produtivo propriamente dito, constituído por empresas de produção de bens de consumo final, nomeadamente, as indústrias do têxtil, do vestuário, do calçado, do mobiliário, dos artigos de decoração e dos adornos pessoais;
- O tecido industrial produtor de matérias-primas e equipamentos;
- O conjunto de serviços de apoio e suporte à actividade produtiva, onde se destacam os serviços financeiros, os serviços de consultoria, os serviços de apoio jurídico, os serviços de distribuição e logística e os serviços de transporte, armazenagem e comunicações.

No que respeita ao contexto nacional, e como referido anteriormente, é reconhecida a existência de territórios produtivos especializados no norte litoral do País, englobando um conjunto de actividades produtivas relevantes do ponto de vista da produção de Moda. A identificação e análise deste tecido produtivo são tema de análise no capítulo seguinte.



2.2.2. As Instituições de Suporte

A segunda componente considerada é constituída pelas “*Instituições de suporte*”, entendidas como as “*instituições não mercantis*”¹⁸ que fornecem apoio ao desenvolvimento do cluster – *instituições de Educação; Formação; I&D; Certificação; Reguladores, etc.*” (PROINOV, 2002).

As instituições de suporte constituem a segunda componente fundamental ao desenvolvimento sustentado do *Cluster da Moda*.

De um conjunto de instituições de suporte, destacam-se pela sua relevância para o sector da Moda:

- as instituições de Educação e Formação, nomeadamente no domínio do design industrial (de máquinas e equipamentos), do design de moda e vestuário, do design técnico, da gestão de empresas, da economia, da engenharia e gestão industrial, do planeamento e gestão de projectos;
- as instituições de pesquisa e investigação, nos domínios da melhoria da eficiência dos processos produtivos e da inovação em matérias primas e em materiais e equipamentos de produção (ex: o Centro de Estudos Têxteis Aplicados);
- as instituições de apoio industrial e empresarial, do ponto de vista da disponibilização da informação, realização de iniciativas, estabelecimento de diálogo entre os constituintes do tecido produtivo. Relevam-se, aqui, o Centro Tecnológico das Indústrias Têxteis e de Vestuário (CITEVE), Centro Tecnológico do Calçado (CTC), o Centro Português do Design (CPD), o Centro Tecnológico

¹⁸ Não assumindo um carácter comercial propriamente dito, estas actividades podem, no entanto, auferir de alguns rendimentos pela prestação de alguns serviços. Refira-se, como exemplo, o caso das universidades e respectivas unidades de investigação.



das Indústrias do Couro (CTIC), o Centro Tecnológico das Indústrias da Madeira e Mobiliário (CTIMM), a Associação Empresarial de Portugal (AEP), a Associação Industrial de Portugal (AIP), e a Associação de Jovens Empresários;

- instituições da sociedade civil, de apoio à produção, de mobilização cívica de iniciativas locais e de apoio à construção de uma imagem de referência;
- instituições políticas locais, enquanto reguladoras e decisoras de conflitos locais, enquanto voz activa junto de instâncias governamentais superiores, enquanto alavanca fundamental à projecção de uma imagem de referência.

Traduzindo um conjunto de actividades transversais ao processo produtivo propriamente dito, a componente institucional de suporte revela-se como uma componente imprescindível ao desempenho do *cluster*, no sentido em que assegura a existência e consolidação dos factores necessários e fundamentais ao desenvolvimento do *cluster* da Moda.

2.2.3. Factores de Sucesso

Como já enunciado no capítulo anterior, são vários os factores condicionantes do desenvolvimento de *clusters*. Considerando o sector em estudo, têm-se como os mais relevantes:

- **as normas sociais**, traduzidas pelo comportamento dos agentes económicos, da sua cultura empresarial, da sua postura perante o processo produtivo. A existência de factores de controlo e regulação do oportunismo, a cooperação e aprendizagem empresarial, a prossecução de iniciativas colectivas com vista à concretização de objectivos comuns, são algumas das vantagens que decorrem da existência destas normas, só presentes mediante o desempenho eficiente das instituições de suporte. A existência de uma cultura empresarial já sedimentada é também um factor fundamental ao sucesso da prossecução destas normas;



- **o capital humano**, traduzido na disponibilidade de mão-de-obra especializada, que satisfaça as necessidades do tecido empresarial. Neste contexto assumem particular relevância as relações empresa/instituições de educação, no sentido da sua articulação e cooperação por forma a superar as dificuldades existentes;
- **infraestruturas físicas e de serviços**, garantidas por uma boa articulação entre associações de apoio ao tecido produtivo e as instituições políticas;
- **as redes de relações com o exterior**, garantidas pela presença de infraestruturas de comunicação, associadas a redes de transferência de ideias e conhecimento entre os agentes. Tal implica, obviamente, o envolvimento de todos os agentes do *cluster*, desde a componente produtiva propriamente dita, até às instituições de apoio e suporte.

De uma maneira geral, e no que respeita ao sector da Moda, o aproveitamento das economias externas e das sinergias resultantes da existência deste conjunto de agentes (produtivos e institucionais) e deste conjunto de factores favoráveis poderá passar pela capacidade de articulação das várias formas de gerar criatividade e inovação, quer por via do estímulo à cooperação entre os agentes, quer por via da afirmação do *cluster* em redes globais. A definição de uma imagem de referência, ou marca, constitui, neste caso, uma meta fundamental a atingir, sendo que a sua relevância no sucesso dos sistemas produtivos associados à Moda, justificou uma abordagem num sub-capítulo autónomo que a seguir se apresenta.

2.2.4. A definição de uma marca

“A opção de comprar um produto ou serviço prende-se com múltiplos factores. Há decisões de compra mais ligadas a impulsos e necessidades inconscientes do consumidor, e outras em que os factores mais racionais são as dimensões determinantes. Neste complexo sistema de tomada de decisão é ainda habitual distinguir as características intrínsecas e tangíveis de



produtos e as suas componentes extrínsecas, ou intangíveis. Está incluída, neste último caso, a imagem de marca”

(L. Reto, 2002)

A definição de uma marca revela-se como um desafio actual à produção de moda. Como referido em capítulo anterior, a marca revela-se como um requisito do consumo, garantindo ao consumidor a qualidade e a funcionalidade exigida nos bens produzidos, funcionando simultaneamente como um estímulo ao investimento na produção e incentivo à produtividade.

A necessidade crescente de diferenciação social e económica num contexto vigorosamente competitivo leva os agentes a promoverem os seus bens e produtos mediante uma imagem de marca, com a qual pretendem atingir uma percepção diferenciada que represente um acréscimo de valor para esses mesmos produtos.

Do ponto de vista da formalização de uma marca, interessa reter a ideia da existência de dois grandes tipos: por um lado, as marcas próprias, ou seja, aquelas que são específicas de determinado produto ou serviço, e que são, na maioria das vezes, da exclusiva responsabilidade dos agentes produtivos (ex: Hugo Boss, Gant, Levis, etc); por outro, as marcas informais, baseadas no *made-in*, decorrentes da existência de externalidades positivas associadas à imagem de determinados produtos ou determinadas regiões ou países (Moda Itália, Moda Paris, etc), e cuja definição depende da acção colectiva de um conjunto de agentes de desenvolvimento.

Do ponto de vista do presente trabalho, interessa reter algumas considerações relativamente ao segundo tipo de marcas enunciado, ou seja, as marcas informais, associadas a contextos territoriais.

Estudos recentes afirmam que a origem nacional de um determinado produto pode não ser determinante na decisão de compra, mas exerce influência no valor, mais alto ou mais baixo, do qual se está disposto a desembolsar. Por exemplo, um consumidor não compra uma peça de roupa por ela ser portuguesa, italiana ou francesa, mas esse



mesmo consumidor estará predisposto a pagar um preço mais alto se lhe disserem que a peça é italiana ou francesa e não portuguesa.

Esta maior ou menor propensão para o gasto é independente da qualidade intrínseca do produto, da sua incorporação de design, da qualidade da matéria-prima ou do processo de fabrico. *“Este é o mundo real, o mundo das marcas, em que não estão apenas em concorrência os produtos e os seus atributos tangíveis e objectivos; estão em concorrência percepções, conceitos intangíveis e benefício ou atributos que existem no espírito dos consumidores sobre as marcas”.* (R. Valente, 2001)

No que concerne ao contexto nacional, concretamente a internacionalização da economia portuguesa, torna-se fundamental o seu reposicionamento, isto é, a alteração da forma como Portugal é visto no mundo.

Segundo Teresa de Carvalho (2002), Portugal é hoje associado a uma imagem de tradição, serviço e diversão. *“Somos vistos como um país com passado e história, vocacionado para o acolhimento e o serviço (infelizmente “serviço” na percepção que grassa de nós é no serviço de serviçal e não de serviços, de know-how) e associado ao lazer”.* (Carvalho, T., 2002). Sendo que os atributos com os quais não nos identificam são os de inovação, qualidade e estilo. *“E se qualidade, apesar de tudo, tem um desempenho médio, inovação e estilo são de modo confrangedor e inequívoco qualidades com as quais os estrangeiros não nos identificam. E é sobretudo esta não associação que faz com que muitos dos nossos produtos, mesmo quando objectivamente melhores do que os concorrentes, sejam desvalorizados na percepção de valor só por serem portugueses”.* (Carvalho, T., 2002)

Se acrescentarmos que a percepção de um País, não se faz a partir do nada, mas sim através da avaliação dos seus produtos, pessoas e estratégias, o desafio que se coloca hoje a Portugal passa pelo aumento da sua visibilidade internacional, através do aproveitamento e promoção dos trunfos de reposicionamento que efectivamente possui, e que comprovam a utilização de tecnologia de ponta, design, inovação, criatividade e estilo. Trata-se, assim, de definir marcas ancoradas em atributos específicos, e comprovadas pela fabricação de um produto, bem ou serviço concreto.



As marcas, regionais ou nacionais, são o resultado de esforços colectivos entre o tecido económico, institucional, cívico e político. O seu sucesso irá depender na definição e criação conjunta de mecanismos de pressão e incentivo para que uma evolução de atitudes e comportamentos se faça sentir.

Não obstante, a responsabilidade dos agentes económicos, em particular dos empresários, na criação de marcas é substancialmente diferente da responsabilidade que cabe ao tecido institucional, designadamente o Estado. Segundo Frade (2002), cabe às instituições a definição e implementação de políticas concertadas, direccionadas para o marketing e promoção externas, nomeadamente através:

- da coordenação do esforço nacional no sentido de reposicionar as marcas regionais e nacionais;
- da motivação dos diversos agentes sociais, económicos e culturais para a sua participação com empenho nos projectos que se definam;
- da investigação de base ao desenvolvimento de qualquer projecto de reposicionamento e construção de uma marca;
- do financiamento da infraestrutura necessária ao desenvolvimento do processo de reposicionamento ou construção de uma marca.

(Frade, J. 2002)

Relativamente ao papel dos agentes produtivos propriamente ditos, este passará necessariamente pela articulação entre as políticas de marketing e de posicionamento externo definidas e a capacidade competitiva e produtiva instalada. Neste sentido, a participação dos agentes produtivos na criação de uma marca é fundamental, e passa:

- pela definição daquilo que pode realmente diferenciar positivamente um produto, um bem ou um serviço produzido. São eles e as suas empresas que lidam todos os dias com os efeitos de um contexto globalmente competitivo;



- pelo financiamento de acções directas de promoção de produtos e serviços, de campanhas sectoriais, de eventos de interesse nacional e regional;
- pelo estabelecimento de prioridades de acção e investimento;
- pela implementação de estratégias no terreno propriamente dito;
- pela criação de uma cultura empresarial renovada, disposta a correr riscos num contexto de internacionalização e globalização, que reconhece as marcas como um dos seus activos principais.

Portugal tem hoje uma imagem de país simpático e hospitaleiro, que nem sempre reflecte a evolução económica e social que tem tido. Existe, portanto, um desfasamento entre a imagem percebida e a realidade actual.

Por isso, reposicionar a imagem do País, das suas regiões e cidades, por forma a que estas acrescentem valor acrescentado aos bens e serviços que produzem, junto aos consumidores, nacionais e internacionais, torna-se um dos principais desafios a ter em conta na agenda económica nacional.

3. A dimensão política

Do ponto de vista do desenvolvimento de *clusters*, e de uma maneira geral, alguns esforços têm sido levados a cabo pelo Governo Português no sentido da sua viabilidade.

O Plano Integrado de Apoio à Inovação (PROINOV), aprovado em Resolução do Conselho de Ministros nº 53/2001, de 24 de Maio, constitui o primeiro arranque de uma política de inovação em Portugal, identificando um conjunto de domínios críticos de desenvolvimento e apontando um conjunto de linhas de estratégia para um desenvolvimento futuro. Neste sentido, o PROINOV visa proceder a uma afinação estratégica de desenvolvimento e à definição das respectivas prioridades a concretizar,



no quadro já definido pelo PNEDS, pelo Plano de Desenvolvimento Regional (PDR) e pelo QCA III. Uma das problemáticas de desenvolvimento fundamentais definidas pelo Programa, aponta para a identificação e desenvolvimento de *clusters* potenciais e emergentes no contexto económico nacional.

Foram definidos como objectivos gerais do PROINOV os seguintes:

- Promover a inovação e a iniciativa empresarial para a globalização;
- Reforçar a formação e a qualificação da população portuguesa;
- Impulsionar o enquadramento geral favorável à inovação;
- Dinamizar o funcionamento do sistema de inovação em Portugal.

Estes objectivos gerais são traduzidos em 28 linhas de acção, ao longo do período de execução do QCA III.

Do ponto de vista do apoio ao desenvolvimento de clusters propriamente dito, foram definidos como objectivos fundamentais:

- criar dinâmicas progressivamente autosustentadas de cooperação para a competitividade entre empresas, instituições de ensino, formação, I&D, assistência empresarial e financiamento;
- identificar um caminho crítico para a consolidação de redes e de ligações-chave, visando a criação de mais valor acrescentado;
- servir de alavanca para a internacionalização e melhorar a posição das empresas portuguesas nas cadeias internacionais;
- acelerar a transição para uma economia inovadora baseada no conhecimento.

(PROINOV, 2002)



A mudança política verificada no País em Março 2002, e as consequentes alterações na forma de fazer e operacionalizar as políticas de desenvolvimento nacionais, levaram a uma reformulação dos moldes de actuação das políticas anteriores, entre os quais o PROINOV não foi excepção. Neste sentido, e por forma a adaptar o Programa ao novo desígnio institucional, foi criada em Resolução de Conselhos de Ministros nº 135/2002, a Unidade de Missão Inovação e Conhecimento, mais à frente designada por UMIC, cujo objectivo principal é o de *“operacionalizar mecanismos e instrumentos de efectiva promoção de um ambiente favorável à inovação”* (UMIC, 2003a), através do desenvolvimento de um Plano de Acção para por em prática as linhas de força estratégica definidas pelo PROINOV.

Sucintamente, a UMIC formaliza uma estrutura de apoio ao desenvolvimento de uma política de inovação, sociedade da informação e governo electrónico, que reúne competências ao nível de:

- a) *Inovação, nomeadamente no que respeita ao Programa Integrado de Apoio à Inovação (PROINOV);*
- b) *Governo electrónico (e-governement);*
- c) *Economia digital, nomeadamente no que respeita ao recurso a transacções digitais;*
- d) *Cidadãos com necessidades especiais na sociedade da informação, nomeadamente no que respeita à Iniciativa Nacional para Cidadãos com Necessidades Especiais na Sociedade da Informação (ACESSO);*
- e) *Acesso generalizado à Internet, nomeadamente no que respeita à sua ampla utilização pelos cidadãos.*

(<http://www.unic.pcm.gov.pt/site>)



Como referido anteriormente o desenvolvimento de um Plano de Acção para a promoção da inovação em Portugal constitui a principal missão da UMIC. *“Espera-se com o presente Plano de Acção, inverter a situação nacional em termos de capacidade competitiva, através de uma actuação estrategicamente dirigida a públicos-alvo, entendidos enquanto mobilizadores e alavanca de mudança da realidade nacional”*: (UMIC, 2003a)

Este Plano de Acção procura dar resposta a um conjunto de debilidades de desenvolvimento identificadas a nível nacional, através da definição e operacionalização de um conjunto de iniciativas. Neste sentido foram identificadas como actividades-chave de desenvolvimento:

- *a criação de produtos e serviços com elevada intensidade tecnológica;*
- *a criação de empresas inovadoras e intensivas de conhecimento;*
- *a difusão de conhecimento e da inovação;*
- *a qualificação dos recursos humanos para a inovação*

(UMIC, 2003b)

Do ponto de vista da sua operacionalização foram identificados três instrumentos fundamentais ao seu sucesso, nomeadamente:

- o III Quadro Comunitário de Apoio
- a abordagem de clusters
- os programas europeus de apoio à inovação.

Do ponto de vista da pertinência para a presente dissertação, interessa reter algumas considerações relativamente à política de desenvolvimento de clusters adoptada pelo presente Plano de Acção. Assim, um dos objectivos da UMIC é o de acompanhar e



favorecer o desenvolvimento de uma política de clusters em Portugal, assumindo um papel de animador das iniciativas definidas para o efeito, e entre as quais se destacam:

- *Criação de um enquadramento favorável ao desenvolvimento de clusters, actuando como facilitador para estimular a inovação e a competitividade;*
- *Actuação com “broker”, nomeadamente:*
 - ✍ *Fornecendo informação estratégica aos clusters e sectores de actividade;*
 - ✍ *Reunindo os actores representativos dos clusters em vários projectos;*
 - ✍ *Disseminando boas-práticas em clusters e em projectos nacionais e internacionais;*
 - ✍ *Facilitando a implementação dos projectos-chave, encontrando soluções de financiamento junto dos diversos mecanismos e programas disponíveis;*
 - ✍ *Acompanhando a evolução dos projectos identificados e sua avaliação.*

(UMIC, 2003a)

O panorama nacional relativamente ao domínio do desenvolvimento de clusters não se revela muito animador, pela presença de um conjunto de obstáculos, predominantemente organizacionais, que têm impedido a implementação eficaz de políticas de desenvolvimento direccionadas para efeito. De facto, *“Em Portugal, ao invés de clusters, a realidade que se encontra é a de clusters potenciais¹⁹, já que a profundidade das articulações sectoriais e a intensidade das relações entre empresas e outras entidades é, actualmente, ainda fraca”*. (PROINOV, 2002)

¹⁹ Um cluster potencial caracterizase por deter já certos elementos de clusters activos, mas ainda denotam a ausência de atributos e pré-requisitos importantes para o pleno alcance das vantagens da concentração geográfica (PROINOV, 2002).



Um primeiro passo da definição de uma estratégia direccionada para o desenvolvimento de clusters em Portugal, aponta, desde já, para a existência de um conjunto de actividades económicas potenciais passíveis de constituir clusters, ou seja, clusters potenciais. Dentro deste conjunto de actividades, foi reconhecido o cluster da Moda, suportado, como referido anteriormente, por uma dimensão e especialização produtiva relevante localizada no norte litoral do País, constituído nomeadamente pelas indústrias do têxtil e vestuário, do calçado, dos artigos de couro, do mobiliário e dos artigos de decoração.

No ponto a seguir pretende ilustrar-se dois exemplos de sucesso a nível europeu concretamente no que respeita ao reconhecimento e afirmação internacional ao nível do sector da Moda.

O primeiro caso, Moda Itália, é o mais emblemático nesta matéria e reconhecido globalmente. O segundo caso, Moda Galiza, adquire do ponto de vista da presente dissertação um significado especial, uma vez que constitui um fenómeno relativamente recente, e construído sob condições estruturais e organizacionais semelhantes às verificadas no território que se pretende estudar.

Tradicionalmente, a Moda é encarada como um sector de pronto-a-vestir, pelo que os exemplos que a ilustram apontam predominantemente para análises sob esse ponto de vista. Importa, no entanto, chamar atenção para o facto de que, do ponto de vista económico, e no âmbito da presente dissertação, a Moda, não se limita apenas aos sectores do têxtil e vestuário e do calçado, sendo definida por um conjunto mais vasto de actividades, como se irá constatar no capítulo seguinte.



4. Exemplos de sucesso

4.1. O exemplo de Itália – Moda Itália

4.1.1. Considerações iniciais

A Itália é actualmente o quarto maior mercado de consumo de moda no mundo, assumindo uma posição de líder mundial no que concerne à sua produção. De facto, a Moda agrupa alguns dos sectores economicamente mais importantes da indústria italiana.

O fenómeno da Moda em Itália remonta à Idade Média, altura em que já era reconhecida a cidade de Milão como um importante centro difusor de Moda. Mais recentemente, a importância da moda italiana foi evidenciada, quando, em plena crise industrial, se constatou o crescimento pujante de várias regiões do norte e centro do País, predominantemente caracterizadas pela presença de actividades produtivas relacionadas com o sector da Moda, e que ficou conhecida como a Terceira Itália.

O desenvolvimento económico da Terceira Itália, em grande parte ligada ao sector da Moda, teve a sua origem no aparecimento e crescimento de um número muito significativo de pequenas e médias empresas de carácter familiar, cuja actividade produtiva e métodos organizativos resultaram, mais tarde, em pequenas aglomerações industriais especializadas e competitivas no mercado global.

“A long wave of economic success accompanied the regions of Third Italy – a success which was explained by the high flexibility of small firms with respect to market volatility, their innovativeness in terms of customised production, and the existence of district economies accompanying territorial specialisation”.

(Camagni, R.; Capello, R., 1998)

O sucesso destas pequenas e médias empresas deveu-se essencialmente à sua capacidade organizativa, quer do ponto de vista produtivo quer do ponto de vista



territorial, que resultou na criação de um conjunto de condições favoráveis à produção, como por exemplo, partilha de infraestruturas e equipamentos, partilha da força-de-trabalho, troca de ideias, conhecimento e competências. De facto, o crescimento acentuado do tecido produtivo da Terceira Itália deveu-se fundamentalmente à construção de competências e vantagens competitivas, apoiadas, por um lado, numa capacidade organizativa do ponto de vista sectorial e territorial, e por outro na existência de um capital social e relacional de base, que motivou e despoletou processos de cooperação e de aprendizagem entre os vários agentes de desenvolvimento presentes, em torno de objectivos comuns.

Do ponto de vista territorial, a consolidação destes focos de especialização produtiva apoiou-se numa rede de centros urbanos já existentes, de forte tradição histórica comercial e industrial, ligados entre si por relações de forte complementaridade e competitividade. *“Distritos industriais situados nas proximidades de centros urbanos de menores dimensões podem beneficiar de uma rede de serviços concebidos à medida das suas necessidades, facto que contrabalança as desvantagens inerentes a uma menor facilidade de alcançar uma massa crítica de oferta. É esta realidade que caracteriza da Terceira Itália”*(Castro, E., 1994). Milão, enquanto centro urbano de maior dimensão e de maior reconhecimento externo, adquire neste contexto um papel de centro aglutinador e difusor destas competências, tornando-se um centro de excelência de Moda mundial.

De uma forma geral, é possível identificar um conjunto de factores sobre os quais repousa o sucesso do sector da Moda em Itália:

- existência de um conjunto de pequenas e médias empresas, empreendedoras e activas;
- existência de uma cultura empresarial apoiada nos valores de capital social e relacional;
- existência de um conjunto de condições externas de apoio à actividade produtiva, como sejam as redes de infraestruturas, a existência de um conjunto de serviços



de apoio à actividade produtiva e a existência de uma cultura de apoio institucional activa;

- existência de uma rede estruturada de centros urbanos, historicamente competitivos, com centro em Milão, e o conseqüente aproveitamento das vantagens de reconhecimento e aceitação mundial já consolidadas.

4.1.2. O Sistema de Moda Itália

Interessou, do ponto de vista da descrição deste sistema de Moda, perceber a lógica de inovação a ele associado. Neste sentido, e sempre que possível, foi estabelecida a ponte entre as diferentes fases de evolução do sector da Moda e a trajectória de inovação de um sistema produtivo definida anteriormente²⁰.

É possível identificar no território nacional italiano um conjunto vasto de territórios especializados na produção de têxteis, vestuário, artigos de couro e calçado, maquinaria têxtil e produtos de perfumaria, que no seu conjunto dão origem ao *cluster* da Moda, reconhecido mundialmente.

Quadro 2 - Distritos Industriais Italianos

Região	Distrito Industrial	Sector
Lombardia	Asse Sempione; Bassa Bresciana	Têxtil/Vestuário
Lombardia	Castel Goffredo	Calçado, Vestuário e Perfumaria
Lombardia	Comasco	Seda
Lombardia	Lomellina	Malhas
Lombardia	Olgiatesse; Oltrepo Montovano; Vigevanese	Têxtil
Lombardia	Palazolo Sull'Oglio; Vigevanese	Maquinaria Têxtil

²⁰ Ver trajectória de inovação de um sistema produtivo, definida na fig.9.



Veneto	Arzigano	Peles e Couro
Veneto	Montebelluna	Calçado Desportivo
Veneto	Riviera del Brenta	Calçado
Veneto	Vicenza	Ourivesaria
Veneto	Vicenza	Têxtil e Vestuário
Piemonte	Biela	Têxtil e maquinaria Têxtil
Piemonte	Valenza Po	Ourivesaria e bijutaria
Emilia Romagna	Carpi	Malhas
Emilia Romagna	Ferrara-Ravena	Química, Perfumaria
Emilia Romagna	Forli; Fusignano; S. Mauro Pascoli	Peles, Couro e Calçado
Toscana	Prato; Val d'Elsa	Têxtil e Vestuário
Puglia	Putignano	Vestuário
Lazio	Sora	Vestuário
Abruzzo	Val Vibrata	Vestuário
Marche	Urbino	Vestuário

Fonte: Textile Italy – Il Portale Tessile Italiano (PROINOV, 2002)

A cidade de Milão é reconhecida internacionalmente como um centro de moda de excelência, sendo considerada uma das mais importantes capitais da Moda mundiais. Em 1935 foi instalado, na cidade, o *Instituto Marangoni*, actualmente uma das melhores escolas de Moda no Mundo, o qual conta com a presença anual de cerca de 600 estudantes (40% dos quais estrangeiros) que frequentam cursos de moda altamente especializados. A presença desta instituição constitui-se como um elemento fundamental ao enraizamento e desenvolvimento do sector da Moda em Itália, particularmente na área de envolvimento da cidade de Milão, uma vez que confere a este território vantagens competitivas de criatividade únicas. Do ponto de vista da trajectória da inovação, a existência de uma mão-de-obra altamente especializada confere ao sistema produtivo capacidades e vantagens competitivas, particularmente no que concerne à inovação do produto. Por um lado, e de acordo com a trajectória de inovação definida, tem-se as vantagens adquiridas do ponto de vista do mercado, traduzidas na capacidade de percepção e entendimento, à priori, das necessidades e gostos dos consumidores; por outro, as vantagens adquiridas do ponto de vista do design permitem uma concepção e produção mais diferenciada e criativa do produto, direccionadas para a satisfação das necessidades identificadas.



Existe também em Itália o designado Sistema Moda Itália, dinamizado pela *Associazione Italiana degli Industriali della Filiera Tessile Abbigliamento*, a maior associação mundial da indústria têxtil e de vestuário, sediada em Milão. Ao Sistema Moda Itália pertencem cerca de 1500 empresas dos diversos distritos industriais existentes, o que representa cerca de 75% da fileira industrial nacional. O Sistema Moda Itália constitui um importante ponto de encontro de instituições públicas, económicas, sociais e políticas envolvidas na produção de Moda italiana. Constitui-se como uma importante organização de representação empresarial, que promove a cooperação entre todos os agentes e instituições da fileira industrial, seus fornecedores e clientes. Entre os seus principais objectivos destacam-se a internacionalização do sistema produtivo italiano, a intensificação da cooperação com os consumidores internos e externos e o incentivo à troca de informação, ideias e inovação ao longo de todo o sector. Para além da *Associazione Italiana degli Industriali della Filiera Tessile Abbigliamento*, destaca-se um outro conjunto de actores relevantes ao sucesso do sector da moda em Itália, nomeadamente, a associação LANIERA, a *Associazione Italiana dell'Industria della Maglieria*, a *Associazione Moda Industria*, a *Associazione Italiana Industriali Abbigliamento*, a *Federazione Italiana Industriali dei Tessilvari e del Cappello* e a *Federtessile*. Destaque ainda para o Grupo Marzotto, um dos maiores protagonistas mundiais do sector da Moda, com grande relevância nas áreas da inovação, qualidade e investigação tecnológica. (PROINOV, 2002)

A existência de uma tradição histórico-cultural, quer do ponto de vista produtivo, quer do ponto de vista relacional, é, talvez, a principal razão do sucesso do Sistema de Moda Itália.

Do ponto de vista produtivo há que relevar toda a componente histórico-urbanística italiana, que motivou uma organização territorial das actividades produtivas favorável do ponto de vista das relações económicas entre produção e mercados abastecedores e difusores. Como referido, a organização produtiva italiana encontra-se ancorada numa rede de cidades médias, fornecedora de serviços de apoio à actividade produtiva, que confluem para o centro urbano de Milão, de importância superior, e cujo papel é o de dinamizar e projectar a produção a escalas superiores. Ainda a destacar toda uma cultura



de trabalho historicamente enraizada, caracterizada sobretudo por um forte empreendedorismo e dinamismo produtivo e pela existência de um capital social e relacional histórico, que se traduzem em particularidades produtivas e organizativas únicas do mundo.

Estas características organizativas e relacionais conferem aos agentes do sistema produtivo do sistema de Moda italiana vantagens significativas quer do ponto de vista da organização produtiva, quer do ponto de vista da visibilidade e afirmação externa dos seus produtos. Segundo o modelo de inovação definido anteriormente, estas vantagens traduzem-se simultaneamente numa capacidade de inovação do processo produtivo e numa capacidade de inovação em marketing, no sentido em que permitem, respectivamente, produzir e vender com mais eficiência.

Finalmente, interessa ainda referir que o crescimento do sector da moda em Itália desencadeou um conjunto de externalidades, que resultaram no desenvolvimento de actividades complementares, e conseqüentemente, na criação de sinergias de produção e reforço da capacidade competitiva do sector. Assim, associado a toda uma indústria de produção de bens de consumo final de Moda, destaca-se o crescimento acentuado da fileira de produção de maquinaria e equipamento, como resposta aos requisitos da competitividade actual subjacentes ao sector da Moda. Neste sentido, e a título de curiosidade, o mercado de automação têxtil, em Itália, tem registado um grande desenvolvimento, com o surgimento de empresas vocacionadas na produção de maquinaria têxtil. Em regiões de forte tradição industrial como Biella, Como, Milão, Bergamo, Prato ou Vicenza concentram-se mais de 360 empresas e mais de 26000 trabalhadores especializados na produção de máquinas e equipamentos tecnologicamente avançados para a indústria têxtil e calçado. Todas estas empresas integram-se na instituição ACIMIT, Italian Textile Machinery, responsável pela promoção e dinamização desta fileira produtiva. (PROINOV, 2002)

Ainda a destacar a componente de I&D associada ao sector da Moda, em franco crescimento, que se encontra assegurada por um conjunto de instituições de desenvolvimento, particularmente no que concerne aos domínios da maquinaria e tecnologia para a indústria têxtil. Destacam-se como os mais relevantes: o OMEGA



Center (Valdano), que produz sistemas integrados de gestão de produção, o TECNOTESSILE (Prato), que desenvolve projectos de investigação na área das matérias-primas, o *Instituto Tecnico Industrial Statale Vittorio Emanuele Marzotto* (Vicenza), especializado na investigação e na formação em áreas da indústria têxtil e da química industrial e tintureira, e finalmente o TEXCLUBTEC, o *Club dei Tessili Tecnici*, criado em Milão em 1998, e que constitui a primeira instituição associativa italiana dedicada ao desenvolvimento sistemático do sector dos têxteis. (PROINOV, 2002)

O ganho de capacidade competitiva exige, por parte dos agentes associados ao sector da Moda, uma adaptação e actuação rápida às necessidades do mercado, impondo-se a máxima celeridade ao nível da concepção, distribuição e comercialização dos produtos, reforçando as vantagens competitivas ao nível das três perspectivas de inovação definidas: inovação do processo, inovação do produto e inovação em marketing.

O *cluster* da Moda italiana encontra a sua base de sucesso num conjunto de actores e de organizações, dinâmicas e empreendedoras, que buscam continuamente a inovação e criatividade, numa lógica colectiva de aproveitamento das sinergias decorrentes de um conjunto de factores que se proporcionam no território: por um lado, as características organizacionais históricas e, por outro, uma cultura de confiança enraizada, ou seja, o capital social e relacional existente.

4.2. A indústria da Moda na Galiza²¹

4.2.1. Considerações Iniciais

Do ponto de vista do objectivo da presente dissertação, e como foi referido anteriormente, a análise do fenómeno industrial da região da Galiza mostra-se particularmente

²¹ A análise inerente a este capítulo foi efectuada com base na seguinte referência: BONNIN, A. (2002) – “The fashion industry in Galicia: Understanding the ‘ZARA’ Phenomenon” – *European Planning Studies*, Vol.10, Nº 4, 2002



interessante. O desenvolvimento industrial galego constitui um bom exemplo de afirmação de uma região menos desenvolvida em circuitos de produção mundiais. De facto, tratando-se de uma região periférica, sem grandes condições de afirmação externas, a indústria galega demonstrou, nos últimos anos, um crescimento bastante significativo, acompanhado de um ganho de capacidade de visibilidade externa a nível mundial. À luz das características do território que se pretende estudar, este exemplo constitui uma referência a seguir.

A indústria da moda galega apresenta características diferenciadas do restante tecido económico espanhol. Até finais da década de 70, a indústria espanhola de têxteis e vestuário foi altamente protegida, e direccionada predominantemente para o mercado interno. Apesar deste protecção, a indústria têxtil espanhola demonstrou resultados bastante desfavoráveis, registando uma taxa de produtividade baixa, quando comparada com o excesso de capacidade produtiva instalada. A crise mundial dos finais de 70 e a alteração da conjuntura económica daí decorrente foram factores determinantes na crise acentuada do sector têxtil nesse mesmo período, abrindo caminho a uma necessária reestruturação.

Num primeiro período desta reestruturação, deu-se uma alteração na política económica espanhola, fortemente suportada pelo sector público, de onde resultou um ajuste entre a capacidade produtiva do tecido empresarial e a sua estrutura de suporte. Simultaneamente, a imposição de restrições à importação justificou uma situação de alguma vantagem na balança comercial da indústria têxtil espanhola.

A entrada para a União Europeia significou uma profunda alteração na conjuntura económica nacional, sobretudo provocada pela abertura de mercados e livre circulação de bens e pessoas entre os Países Membros da União. Na ausência do protecção e dada a entrada de produtos mais baratos no território, a indústria têxtil espanhola enfrentou um novo desafio à sua produtividade e competitividade. A sua reacção às novas exigências de mercado foi relativamente rápida, passando a adquirir grande importância, enquanto requisitos económicos essenciais à produtividade, a qualidade, o design e a inovação.



O fenómeno da moda na região da Galiza é, comparativamente às restantes regiões espanholas com alguma tradição na indústria têxtil e vestuário, um fenómeno recente que resultou da concentração no território de um conjunto de factores favoráveis, e de uma visão de política e estratégia empresarial articulada e coerente.

Em resposta a uma situação de crise, a indústria de Moda Galega revelou-se como uma das mais empreendedoras e dinâmicas de toda a Espanha. Distinguem-se três aspectos-chave que a distinguem das outras regiões:

- uma consciência de um novo mundo da Moda, de novos consumidores, mais exigentes e mais críticos, e de onde decorre uma nova forma de fazer e vender;
- uma integração rápida das cadeias de valor locais, nas cadeias de valor globais existentes, através da partilha de ideias e informação, de fornecedores e de infra-estruturas e logística;
- a integração do design, da qualidade e da inovação enquanto requisitos fundamentais à produtividade e competitividade, no processo produtivo e na promoção de uma imagem de marca.

Em menos de 20 anos, a indústria da Moda da Galiza tornou-se um dos sectores mais dinâmicos da estrutura produtiva nacional, revelando a presença de grandes grupos empresariais, de renome internacional. De facto, o exemplo da indústria dos têxteis e vestuário na Galiza constitui um dos melhores exemplos de um recente e produtivo processo de desenvolvimento industrial da Europa.

4.2.2. Moda Galiza

O sector da moda galego encontra a sua maior expressão nas áreas urbanas de A Coruña e Ferrol, no extremo norte da região, em Santiago de Compostela e Vigo, no corredor atlântico, e no corredor interior Lalín/Ourense. É sustentado por dois modelos de



produção distintos: por um lado, um conjunto de grandes empresas de projecção e reconhecimento mundial, como por exemplo, o grupo Inditex, Adolfo Dominguez, Caramelo, Mafecco, Lonia Textile, Florentino, Knitting Goods Montoto; por outro lado, um conjunto de pequenas e médias empresas, que decorrem da reestruturação do sector nos finais de 70, que reuniram e desenvolveram capacidades e competências para se afirmarem em segmentos de mercado locais especializados.

Sectorialmente, é possível ainda observar o predomínio de dois grandes grupos de actividades: o tecido produtivo propriamente dito, constituído por empresas manufactureiras, na sua maioria de produção de bens de consumo final, e um número significativo de empresas dedicadas ao marketing e publicidade.

A dinâmica do sector da Moda na Galiza é, assim apoiada quer pela co-localização de grandes empresas direccionadas para os mercados globais e de pequenas empresas operando em cadeias de valor locais, quer pela complementaridade de actividades existentes ao nível de toda a fileira produtiva. Esta integração de cadeias de valor locais e globais parece constituir uma das principais explicações para o rápido crescimento e desenvolvimento do sector da Moda na região da Galiza.

No entanto, o sucesso da “Moda Galiza” não se restringe apenas ao crescimento da capacidade produtiva instalada. De relevar pela sua importância em todo o processo de desenvolvimento industrial, um conjunto de acções de complemento e reforço das competências competitivas instaladas, e das quais se destacam:

- ✍ o desenvolvimento de actividades de produção e de serviços complementares, predominantemente direccionadas para os mercados externos, no sentido da afirmação da produção local a escalas superiores;
- ✍ o estabelecimento de relações de cooperação produtiva entre as grandes e as pequenas empresas, no sentido do aproveitamento as externalidades positivas geradas e da criação de sinergias produtivas;
- ✍ a criação do Instituto de Tecnologia e Design Têxtil, em Allariz (Ourense), que estimulou e proporcionou a formação e a presença de uma mão-de-obra



especializada e adaptada às exigências e necessidades do tecido empresarial existente;

- ✍ o apoio institucional assumido pela Administração Pública Regional da Galiza, Xunta de Galicia, enquanto dinamizadora e mediadora de interesses locais, e da prossecução harmoniosa dos políticas económicas nacionais.

Sintetizando, a capacidade de criação e conjugação de um conjunto de factores favoráveis, essencialmente decorrente da percepção, aproveitamento e reforço de vantagens produtivas instaladas, em torno da criação de uma imagem de referência regional, constituíram a chave do sucesso da indústria têxtil e de vestuário galega.

Actualmente, a indústria da Moda na Galiza tem atravessado um período de consolidação. O crescimento favorável do mercado interno espanhol decorrente de um aumento da procura e do consumo, o aparecimento de uma cultura de Moda e o reforço e expansão das redes de distribuição das empresas existentes constituem-se os principais factores da estabilidade do sector (Waring, C. 2001).

A título de síntese podem enumerar-se como pontos fortes da indústria de moda Galega:

- uma boa imagem do sector, principalmente a nível internacional;
- existência de empresas de projecção mundial e com experiência ao nível do processo organizacional e produtivo, em articulação com PME's dinâmicas do ponto de vista produtivo;
- sensibilidade relativamente aos desafios da competitividade actual, nomeadamente, a inovação, o design e a qualidade;
- grande capacidade de adaptação e reacção à mudança.

O mérito da indústria de Moda galega assenta fundamentalmente na percepção de um novo rumo da competitividade económica. Assumindo a inovação como o requisito fundamental da produção competitiva, os agentes económicos galegos foram capazes de aproveitar uma conjuntura particularmente desfavorável para desencadear esforços



colectivos no sentido de fazer valer um conjunto de condições endógenas, a partir das quais foi possível a construção de novas competências e de novos factores de competitividade, e a definição de uma imagem de marca regional, hoje referência mundial do pronto-a-vestir.

O grupo INDITEX, detentor da marca ZARA, é uma das referências mais marcantes do fenómeno da Moda galega. Apenas a título de curiosidade, e pela importância assumida, optou-se por fazer uma breve abordagem à história do Grupo.

4.2.3. O Grupo Inditex

O desenvolvimento do Grupo Inditex constitui-se um dos melhores exemplos de sucesso de moda a nível mundial, e um dos melhores exemplos de organização empresarial actuais.

Uma das particularidades mais marcantes e distintivas da estrutura organizativa do Grupo assenta no controle total de toda a fileira produtiva, desde a concepção, à distribuição e venda do produto. Esta estrutura organizativa e operativa, assente no controle de todo o processo produtivo e comercial, assegura uma tomada de posição e de reacção imediata ao longo de toda a cadeia de produção. Este controle total, e a subjacente capacidade de actuação, conferem ao Grupo Inditex uma imagem de marca inigualável (Waring, C., 2001).

“The secret of Inditex’s success lies in its control over every facet of its business. In the age of outsourcing, Inditex is a notable exception: design, production and distribution are all handled in-house. By integrating the entire process, Inditex can react much more quickly than its competitors to both the ephemeral trends in the world of fashion and the capricious tastes of its customers.”
(Waring, C., 2001)



Entender o sucesso do Grupo Inditex não passa pela percepção de um único fenómeno, mas, antes, recai num conjunto de razões que passam, como referido, pelo entendimento e controle de todas as etapas da fileira produtiva.

Assim, a dinâmica de actuação do Grupo passa, em primeira instância, por uma análise adequada das tendências do mercado, nomeadamente dos gostos e exigências do consumidor. Através dos estabelecimentos comerciais espalhados por todo o mundo, e por via de pessoal altamente especializado em técnicas de comercialização e atendimento ao cliente, o Grupo é capaz de absorver informação em primeira mão relativa às principais tendências de consumo no momento actual, e posteriormente actuar no sentido de as satisfazer. Nesta perspectiva, o Grupo pretende actuar num duplo papel de seguidor e controlador de tendências. Construir esta competência envolve, como referido, um conjunto de requisitos fundamentais. Por um lado, o acesso a informação privilegiada em primeira mão, e por outro, a capacidade de interpretação e modelação dessa informação em produtos de qualidade e de satisfação dos clientes. Neste sentido, a formação e contratação de recursos humanos altamente especializados, quer do ponto de vista técnico, quer do ponto de vista comercial, é uma das características fundamentais do Grupo Inditex, na ausência da qual a viabilidade desta estratégia de actuação seria significativamente comprometida.

Armado com a dupla competência do design e da captação de informação privilegiada, e com o controle total de todas as actividades da fileira produtiva, o Grupo distingue-se da sua concorrência, tornando-se capaz de prever e antever tendências e assim garantir, a tempo certo, o sucesso dos seus produtos no mercado global.

A exposição destes dois exemplos tem como objectivo principal construir um quadro de referências de actuação passíveis de serem adaptadas ao caso concreto da cidade do Porto e sua envolvência regional. De uma maneira geral, e face ao exposto, distinguem-se três componentes fundamentais do sucesso do sector da Moda em ambos os exemplos considerados: uma componente produtiva economicamente competitiva, uma componente institucional de suporte, activa e empreendedora, e uma componente



relacional, baseada em relações de cooperação e aprendizagem interactiva. Ao Porto e região envolvente será colocado o desafio de actuar sobre cada uma destas componentes no sentido de as moldar e adaptar às actuais exigências da competitividade económica. Esta matéria é discutida no capítulo que se segue.



CAPÍTULO IV

A MODA NO PORTO

1. O Contexto Económico Português

O padrão de vida de um País depende, entre outros factores, da sua capacidade de atingir um alto nível de produtividade nas indústrias em que compete. Por sua vez, esta competitividade depende da capacidade dessas indústrias em obter uma maior eficiência dos seus processos e uma melhor qualidade dos seus produtos, ou por outras palavras, da capacidade de inovar. (Porter, 1993)

Assim, o conhecimento das razões pelas quais um determinado território pode ou não pode desenvolver actividades competitivas torna-se assim fundamental para o entendimento e prossecução de processos de desenvolvimento económico.

A nova abordagem à problemática da competitividade parece residir, segundo Porter, na identificação e avaliação das características diferenciadoras de um território, que permitem às empresas criar e manter vantagens competitivas em determinados domínios de produção ou serviços. A criação dessas vantagens competitivas traduzir-se-á num incremento da produtividade, e desta em forma, em crescimento económico (Porter, 1993).

Nas últimas décadas, o modelo de desenvolvimento económico nacional tem sido caracterizado pela especialização internacional de actividades transformadoras de baixo/médio valor acrescentado, onde a inovação não desempenha um papel crucial (UMIC, 2003a).



A tabela de indicadores abaixo descrita permite constatar o fraco desempenho inovador de Portugal face à média comunitária, incluindo-o no conjunto de países com um grave atraso estrutural no que respeita às actividades de inovação.

Quadro 3 – Indicadores de evolução face à Inovação

Indicador	2002			
	Posição de Portugal	Média Portugal	Média Países Candidatos	Média EU
Novos licenciados em C&T	11º	6,2	6,6	10,3
Pop. c/diploma de ensino superior	15º	10,2	17,5	21,2
Aprendizagem ao longo da vida	13º	3,3	5,4	8,5
Emprego na indústria média/alta tecnologia	13º	3,6	5,4	7,6
Emprego serviços média/alta tecnologia	15º	1,4	2,6	3,6
I&D pública/PIB	9º	0,6	0,4	0,7
I&D das empresas/PIB	14º	0,2	0,3	1,3
Inovação interna das PME's	13º	21,8		44
Inovação em cooperação PME's	15º	4,5		11,2
Despesas em inovação/vendas totais	13º	1,7		3,7
Capital de risco e alta tecnologia/PIB	14º	0,03	0,3	0,2
Capital angariado/PIB	14º	0,2		1,7
Produtos novos no mercado (% de vendas)	6	7,2		6,5
Acesso doméstico internet/famílias	13º	26,1		37,7
Despesas TIC/PIB	11º	5,4	6	6,9
% valor acrescentado alta tecnologia na indústria	13º	5,3		10,1

Fonte: UMIC, 2003, in Comissão Europeia: Innovation Scoreboard/2002

Como referido, a situação económica de Portugal não se revela satisfatória, quando analisada à luz dos indicadores de competitividade actual, sendo ainda caracterizada por um crescimento da produtividade pouco significativo e por taxas de inovação significativamente baixas.

Segundo o relatório de Porter (2002)²², não existe, em Portugal, uma estratégia política direccionada para a competitividade mesoeconómica, i.e, de base local, situação com fortes implicações de ameaça à sustentabilidade macroeconómica do País. Apesar de alguns esforços desenvolvidos pelo Governo Português, nomeadamente com o

²² Apresentado na Conferência “Novos Desafios da Competitividade”, Lisboa - Abril 2002



lançamento do Programa Integrado de Apoio à Inovação (PROINOV) e da Unidade de Missão Inovação e Conhecimento (UMIC), os resultados ao nível das estratégias organizacionais do tecido empresarial e industrial nacional são ainda pouco visíveis.

Segundo Porter (2002), a evolução da performance económica portuguesa, no período 1994-2002, pode ser evidenciada pelo esquema abaixo representado.



Competitividade Portuguesa 1994-2002

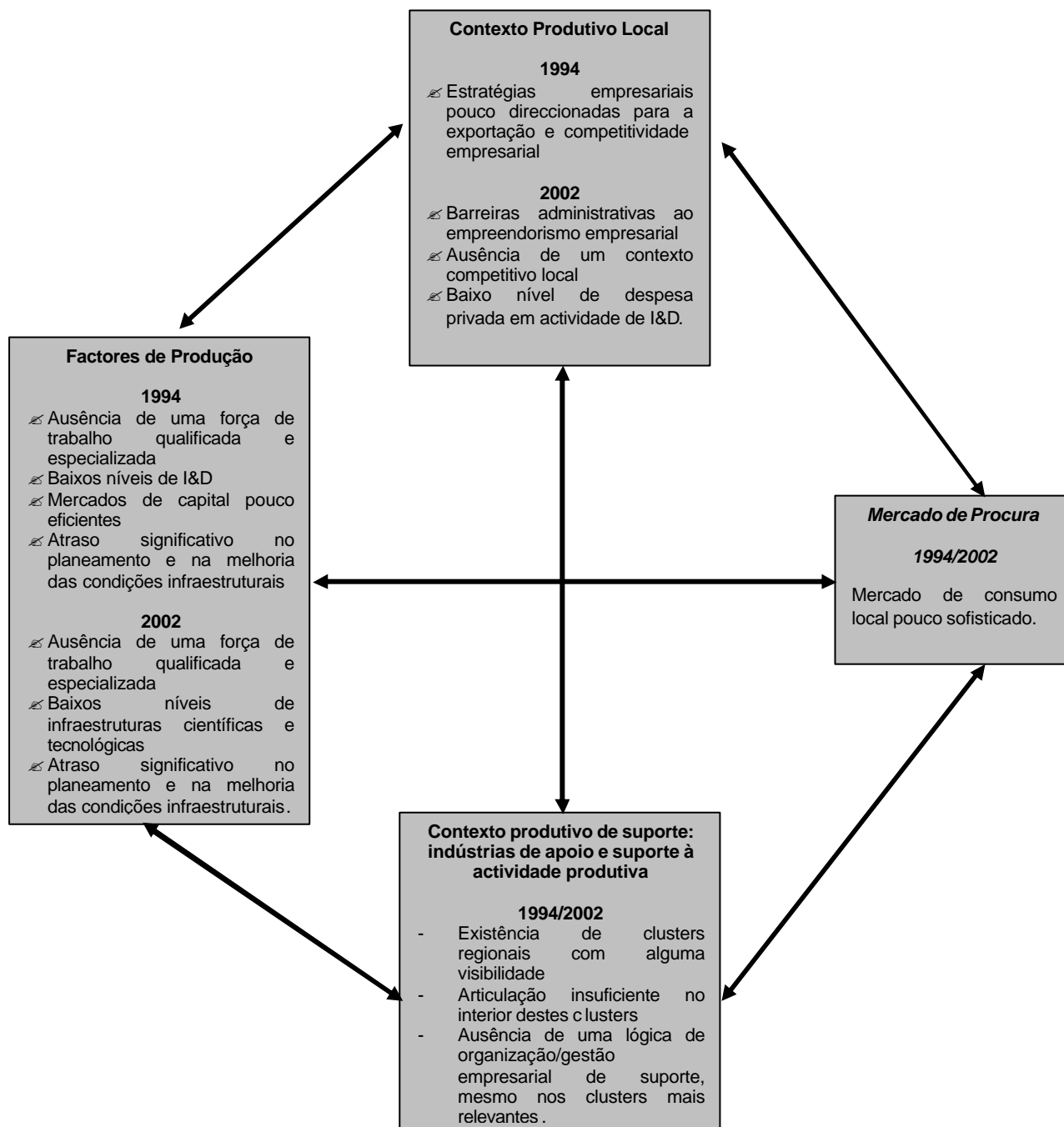


Fig. 11: Evolução da situação económica Portuguesa, in Relatório Porter (2002)



Relativamente ao esquema exposto é possível concluir, que do ponto de vista dos quatro determinantes, a evolução da situação foi muito pouco significativa, continuando-se a constatar uma fraca incidência de estratégias empresariais direccionadas para a competitividade económica e o aproveitamento das condições de base existentes, baixos níveis de inovação produtiva, fraca qualificação e especialização da força de trabalho e um mercado de consumo pouco exigente e sofisticado. Segundo Porter (2002), a evolução da conjuntura económica portuguesa permite observar que, nos últimos 8 anos (1994-2002), ocorreu uma melhoria moderada ao nível da produtividade, tempos de resposta e eficiência técnica, sendo ainda de denotar, no entanto, uma total ausência de estratégias articuladas e direccionadas aos sectores produtivos de suporte (Porter, 2002).

A conclusão do Relatório de Porter refere que o desafio à competitividade nacional terá, de passar necessariamente por uma aposta na mesoeconomia, privilegiando os contextos locais, pelo desenvolvimento de *clusters* reconhecidos como emergentes. Desta forma, a estratégia económica nacional deverá privilegiar, por um lado, a melhoria das condições de base e de suporte ao desenvolvimento de um ambiente empresarial activo e eficiente, e por outro, o estímulo à criação de capacidade inovativa do tecido empresarial (Porter, 2002).

A formulação e desenho de estratégias, políticas e empresariais direccionadas para o desenvolvimento dos *clusters* reconhecidos como potenciais deverão constituir, assim, prioridade nacional.

2. O reconhecimento do *Cluster* da Moda

Na sequência do diagnóstico da situação nacional exposto anteriormente, e no sentido de perceber a importância do desenvolvimento de *clusters* no contexto económico nacional actual, interessa destacar um conjunto de características subjacentes ao modelo de crescimento industrial português, que directa ou indirectamente ainda exercem uma forte influência na capacidade e competitividade produtiva nacional.



De uma maneira geral, a indústria portuguesa é ainda muito marcada por uma especialização em actividades produtivas tradicionais de bens de consumo, organizadas em torno de aglomerações territorializadas mono-sectoriais, resultantes de um processo de crescimento industrial baseado na reprodução e imitação das actividades produtivas, e ainda caracterizadas por baixos níveis tecnológicos e de inovação e por deficiências na qualificação da mão-de-obra. Acresce ainda a deficiente oferta e entrosamento das actividades económicas a montante e a jusante da actividade produtiva central, tais como o fornecimento de produtos intermédios e de equipamentos produtivos, a concepção de produto (ex: design), os serviços de consultoria, os serviços financeiros ou as actividades ligadas à comercialização de bens e serviços. A ausência de uma cultura de organização empresarial reflecte-se, por sua vez, em dificuldades de gestão das actividades económicas, gerando por consequência debilidades produtivas e competitivas marcantes.

Generalizando, é possível observar a existência de um conjunto de áreas sectorialmente aglomeradas e especializadas, com deficiências ao nível da sua organização e gestão produtiva. Não obstante esta situação, a presença deste conjunto de aglomerações territoriais especializadas constitui uma base forte de consolidação de *clusters*, uma vez que cria condições para a adopção de políticas de desenvolvimento económico integradas. Neste sentido, o desenvolvimento destas áreas de mono-especialização deverá passar pela adopção de uma estratégia que vise colmatar as deficiências organizacionais identificadas e potenciar o valor acrescentado e as sinergias produtivas, decorrentes da especialização territorial existente.

A análise do território nacional identifica, no norte litoral do País, um conjunto de territórios especializados em torno da produção de bens de consumo final. Apesar da dinâmica produtiva instalada em cada um destes territórios, verifica-se que estes, individualmente, não têm tido a capacidade e dimensão significativa para gerarem a massa crítica necessária ao seu desenvolvimento competitivo. As razões identificadas para tal situação prendem-se, por um lado, com as deficiências organizacionais atrás enunciadas, nomeadamente a falta de entrosamento de actividades a montante e a jusante do processo produtivo central, e por outro, com a ausência de uma estratégia de



articulação das diferentes áreas mono-especializadas em torno de estratégias produtivas comuns que rentabilizem o valor acrescentado e as sinergias existentes.

No sentido de ultrapassar este problema, o presente trabalho aponta como uma possível solução, a conjugação destas actividades em torno de um *cluster* capaz de maximizar as capacidades e especificidades produtivas instaladas. Pelo facto destas actividades estarem ligadas à produção de bens de consumo final, muito sensíveis às questões de estética e de design, a solução apontada concretizar-se-ia pelo desenvolvimento de um *cluster* em torno de uma dimensão comum a todas elas, ou seja, em torno da Moda.

À cidade do Porto é atribuído um papel chave na dinamização e promoção deste *cluster*, uma vez que constitui, simultaneamente, o centro de gravidade industrial e o centro de serviços de excelência de toda a região.

Pretendeu-se por isso, neste capítulo, avaliar as condições de sustentabilidade ao desenvolvimento de um *cluster* em torno da moda, à escala regional e urbana do Porto.

Antes de dar início a esta análise, importa reter algumas considerações que estiveram na base da sua realização que, de alguma forma, condicionaram os resultados obtidos.

O estudo da base económica, social e institucional do Porto e sua região envolvente teve por base um conjunto de informação estatística e documental, nomeadamente o Anuário Estatístico Regional do Norte, INE (2000), os Quadros de Pessoal do Ministérios do Trabalho e Solidariedade (1999), estudos académicos e trabalhos de consultoria especializados²³ e várias conversas informais com personalidades do panorama

²³ COSTA, J. (2001) – “As mudanças económicas como desafio para a cidade” - *recensão crítica ao estudo do Professor Vasquez Barquero*, FEP, Porto 2002; INOFOR (2001) – “O Sector do Vestuário em Portugal” – *Ministério para a Qualificação e o Emprego*, Comunidade Europeia, Fundo Social Europeu; INOFOR (2000) – “A Indústria Têxtil em Portugal”, *Comunidade Europeia*, Fundo Social Europeu; LANÇA, I. (2000) – *A Indústria portuguesa – especialização Internacional e Competitividade* – Editora Celta; OBSERVATÓRIO TÊXTIL (sem data) – “Perfil da Indústria Têxtil e da moda em Portugal”, GENESTAP, Centro de Estudos Têxteis Aplicados; PROINOV (2002) – *Clusters e Política de Inovação* – Presidência do Conselho de Ministros; Quaternaire Portugal, S.A. (2000) – Programa de Revitalização do Comércio e Serviços da Baixa Portuense - Assessoria à Sociedade Porto 2001 no âmbito do Projecto “Porto Capital da Cultura – Eixos



económico regional. Não obstante o esforço realizado na compilação e análise deste conjunto de informação, reconhece-se algumas limitações inerentes à análise levada a cabo, nomeadamente limitações temporais e financeiras, e limitações inerentes à própria informação disponível, pouco detalhada relativamente ao tipo de relações existentes entre as actividades económicas e outros agentes de desenvolvimento. Uma vez que estas limitações não podem ser ultrapassadas no contexto da presente dissertação de mestrado, visto que excedem o âmbito da mesma, seria no entanto interessante, para desenvolvimento futuro deste trabalho, a concretização de um estudo empírico que procurasse assegurar um conjunto de informação útil, nomeadamente pela realização de várias entrevistas guiadas a organismos e entidades relevantes do meio económico, social e institucional, pela realização de inquéritos à indústria e serviços e por um trabalho de compilação de informação estatística mais exaustivo.

Do ponto de vista metodológico a elaboração deste estudo comportou três fases fundamentais:

- o primeiro passo consistiu na análise e descrição das condições existentes na área regional do Porto²⁴ para o desenvolvimento de um *cluster* da moda, identificando e caracterizando a componente produtiva e de serviços de suporte;
- um segundo passo desta avaliação consistiu na identificação e descrição das condições de viabilidade de um *cluster* da moda na cidade do Porto, no sentido de avaliar o seu papel enquanto centralidade urbana relevante capaz de afirmar a imagem necessária à promoção e desenvolvimento do *cluster*;

de Requalificação Urbana e Revitalização Económica; Quatenaire Portugal, S.A. (2002) – Programa de Reordenamento de Áreas com Densidade Significativa de Transporte Rodoviário na AMP, Relatório Intermédio, 2002

²⁴ A escala de análise inclui as regiões envolventes da cidade Porto, onde a base industrial é significativamente expressiva. Neste sentido foram objecto de análise as NUT III do Ave, do Cávado, do Tâmega, do Grande Porto e do Entre Douro e Vouga.



- finalmente, a última etapa consistiu na elaboração de um conjunto de sugestões e recomendações ao desenvolvimento de um *cluster* da moda na área regional do Porto, tendo por base o diagnóstico quantitativo e qualitativo realizado nas fases anteriores.

2.1. Análise da estrutura económica da área de Intervenção

2.1.1. Considerações iniciais

A análise da estrutura produtiva do território de intervenção permite observar a existência de uma base industrial bastante significativa, consolidada e dinâmica, sobretudo caracterizada pela existência de um conjunto de zonas de mono-especialização, direccionadas para a produção de bens de consumo final. No conjunto, estas zonas constituem uma base produtiva sólida para o desenvolvimento de um *cluster* da Moda.

Relativamente às actividades terciárias (comércio e serviços), o território de intervenção regista um peso relativamente baixo destas actividades.

O conjunto de características apontadas - base industrial significativa e nível de terciarização das actividades económicas existentes muito pouco significativo -, reflecte-se na constituição de uma estrutura produtiva regional que não se compadece com as dinâmicas actuais das economias mais competitivas. De facto, a evolução recente indica que os países desenvolvidos têm ganho capacidade competitiva pelo desenvolvimento de actividades terciárias, particularmente de serviços, e pelo redireccionamento da sua actividade industrial para o aproveitamento dessas mesmas actividades. Como exemplo ilustrativo desta situação, procedeu-se à comparação dos valores do emprego registado para as diferentes actividades económicas entre a economia norte-americana e a do território de intervenção (cf. Quadro 4).



Quadro 4: Estrutura de Emprego, E.U.A. e Área de Intervenção

	E.U.A. ⁽¹⁾		Área de Intervenção ⁽²⁾	
	Emprego Sectorial (em milhares)	% Emprego sectorial/ Emprego Total	Emprego Sectorial	% Emprego sectorial/ Emprego Total
Indústria Transformadora	16447	12.6	410917	64.1
Serviços às Empresas	26196	20.0	84945	13.2
Actividade comercial	29910	22.8	145372	22.7
VOLUME DE EMPREGO TOTAL	130873		641234	

(1) Fonte: U.S. Department of Labour, Bureau of Labour Statistics – <http://stats.bls.gov/data/home.htm>

(2) INE, Anuário Estatístico Regional da Região Norte 2001

A análise do quadro evidencia a representatividade do sector da indústria transformadora e a fraca expressão das actividades dos serviços de apoio às empresas, na estrutura económica da área de intervenção. Note-se que, o sector da indústria transformadora absorve mais de metade da população activa da área de intervenção, sendo que as actividades de serviços às empresas estão muito aquém do valor de referência ilustrado. Do ponto de vista das actividades comerciais, a diferença entre o valor de referência americano e o valor registado na área de intervenção é irrelevante.

2.1.2. A actividade produtiva na área de intervenção

Como referido anteriormente, do ponto de vista industrial, é possível constatar a existência de um conjunto de sectores de actividade na envolvência da cidade do Porto, organizados em torno de áreas de mono-especialização produtiva²⁵ (cf. figura 12), cuja

²⁵ As áreas de mono-especialização mencionadas resultam, como já referido, de um processo de desenvolvimento industrial baseado na reprodução e imitação das actividades produtivas. A lógica de mono-especialização existente não implica necessariamente a mono-actividade a nível territorial, uma vez que no mesmo espaço geográfico podem sobrepor-



actividade em conjunto poderá constituir a base industrial de suporte a um *cluster* da Moda.

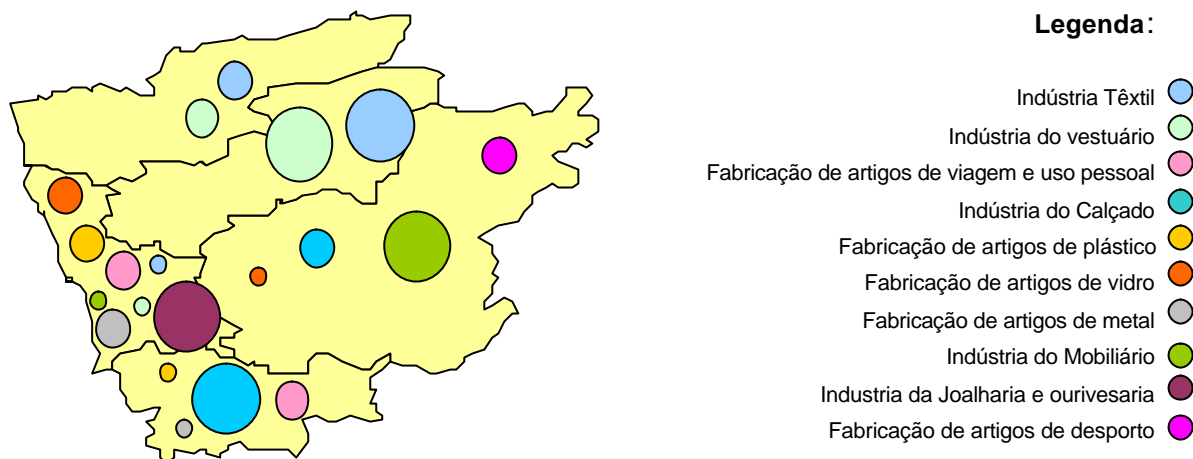


Fig: 12, A actividade industrial no Território de Intervenção, Elaboração própria, com base nos dados do MTS, 1999

As considerações relativas à componente produtiva do território de intervenção são sustentadas pela caracterização, quantitativa e qualitativa, das actividades industriais indicadas no quadro abaixo exposto.

Quadro 5: Actividades Industriais do território de intervenção relevantes do ponto de vista do desenvolvimento de um *Cluster* em torno do sector da Moda

Indústria	CAE	Actividades industriais
Indústria Têxtil	17	
	171	✘ Preparação e Fiação de fibras têxteis
	172	✘ Tecelagem de têxteis
	173	✘ Acabamento de têxteis
	174	✘ Fabricação de têxteis confeccionados
	175	✘ Outras indústrias têxteis
	176	✘ Fabricação de tecidos de malha

se duas ou mais áreas de especialização produtiva. Apesar desta sobreposição espacial estas áreas assumem lógicas produtivas próprias e diferenciadas entre si.



	177	✘ Fabricação de artigos de malha
Indústria do Vestuário	18	
	181	✘ Confecção de artigos de vestuário em couro
	182	✘ Confecção de outros artigos e acessórios e vestuário
	183	✘ Preparação, tingimento e fabricação de artigos de peles com pêlo
Indústria do Couro e produtos de couro	192	✘ Fabricação de artigos de viagem e uso pessoal, de marroquinaria de correeiro e seleiro
	193	✘ Indústria do Calçado
Fabricação de artigos de Borracha e Matérias Plásticas	25	
	252	✘ Fabricação de artigos de Plástico ²⁶
Fabricação de outros produtos minerais não-metálicos	26	
	261	✘ Fabricação de vidro e artigos de vidro ²⁷
Fabricação de produtos metálicos, excepto máquinas e equipamentos	28	
	287	✘ Fabricação de outros produtos metálicos ²⁸
Fabricação de Mobiliário; Outras Indústrias Transformadoras	36	
	361	✘ Fabricação de mobiliário e colchões
	362	✘ Fabricação de Joalheria, ourivesaria e artigos similares
	364	✘ Fabricação de artigos de desporto

Fonte. INE, Classificação Portuguesa das Actividades Económicas, 2ª Revisão, 1992

Esta caracterização baseou-se em duas fontes estatísticas distintas - Anuário Regional do Norte (INE, 2000) e os Quadros de Pessoal do Ministério do Trabalho e da Solidariedade (MTS, 1999) – pelo que se procedeu, antes de mais, à definição dos conceitos utilizados.²⁹

²⁶ Inclui moldação, extrusão e fabricação de artigos de matéria plástica, tais como louça de mesa, utensílios de cozinha, tapetes, calçado e mobiliário de plástico (CAE, REV -2) (INE, 1992)

²⁷ Fabricação de vidro, da fibra de vidro e de artigos de vidro (CAE, REV -2) (INE, 1992)

²⁸ Inclui mobiliário metálico, louça e outros acessórios e utensílios em metal (CAE, REV -2) (INE, 1992)

²⁹ A principal diferença entre as duas fontes de informação estatística citadas, INE e MTS, reside no facto de que esta última só contempla emprego do sector empresarial e industrial, não contabilizando os trabalhadores do sector público. Neste sentido, os dados do MTS apenas foram utilizados na caracterização e análise interna do território de intervenção.



SÍNTESE DE CONCEITOS

Instituto Nacional de Estatística (INE) – Anuários Regionais da Região do Norte e Centro, 2000

Os dados relativos às Empresas têm como base o Ficheiro Central de Empresas e Estabelecimentos (FCEE), realizado pelo INE, sendo a “empresa” a unidade estatística de referência. Assim:

Empresa – é uma organização definida juridicamente, com balanço próprio, submetida a uma direcção que pode ser tanto uma entidade jurídica como um entidade física e constituída com o fim de exercer, num ou vários locais, uma ou várias actividades de produção de bens ou serviços.

Por simplificação utiliza-se frequentemente o termo Emprego para designar Pessoal ao Serviço, definido como as pessoas que no período de referência participam efectivamente na actividade da empresa, independentemente do vínculo que tenham.

Por Volume de Vendas entenda-se o conjunto de importâncias facturadas durante o ano, correspondente às vendas e os serviços prestados a terceiros.

Ministério do Trabalho e da Solidariedade – Quadros de Pessoal, 1999

Estabelecimento: entidade económica, que sob uma entidade jurídica única, exerça, exclusivamente ou principalmente, um só tipo de actividade económica num mesmo local.

Pessoal ao Serviço – aplica-se a mesma definição dada pelo INE.

Segundo os dados do Anuário Estatístico Regional do Norte (2001), estavam sediadas na área de intervenção³⁰ um total de 284784 empresas que ocupavam cerca de 785500 empregados, gerando um volume de vendas de cerca 57 mil milhões de euros. Face ao contexto nacional, a área de intervenção contribui, assim, com 25% do número de empresas, 32,5% do emprego e 25% do volume de vendas.

O sector da indústria transformadora revela-se um dos mais expressivos, concentrando cerca de 17% do número de empresas registadas para o total da área de intervenção, mas mais de metade do emprego registado (54,2%) e cerca de 27,5% do total do volume de vendas gerado.

³⁰ NUT's III do Cávado, Ave, Tâmega, Grande Porto e Entre Douro e Vouga.



Quadro 6: Estrutura Industrial da Área de Intervenção, 2001

	Nº Empresas	Nº Empresas – Ind. Transformadora	Volume de Vendas (10 ⁶ Esc.)	Volume de Vendas – Ind. Transformadora (10 ⁶ Esc.)	Pessoal ao Serviço	Pessoal ao Serviço – Ind. Transformadora
Área de Intervenção	284 784	49 393	11 461 072	3 148 570	785 583	425 691

Fonte: INE, Anuário Estatístico Regional do Norte, 2001

No que concerne às actividades produtivas identificadas anteriormente (cf. quadro 5), e tendo por base os dados do MTS (1999), foram registados, na área de intervenção, 13721 estabelecimentos industriais os quais absorvem 275235 postos de trabalho, representando, respectivamente, cerca de 28% e 65% do número total de estabelecimentos e do emprego industrial. O quadro abaixo evidencia a representatividade de cada um dos sectores de actividade identificados na estrutura produtiva da área de intervenção.

Quadro 7 – Representatividade sectorial da Área de Intervenção

Indústria	Estabelecimentos (%)	Pessoal ao Serviço (%)
Indústria do Vestuário	38,7	34
Industria do Mobiliário	20,7	9,5
Indústria Têxtil	17,3	29,4
Indústria do Calçado	13,2	19,6
Fabricação de Joalharia, Ourivesaria e produtos similares	3,5	1
Fabricação de Produtos Metálicos	2,8	3
Fabricação de Produtos em Plástico	1,7	2,2
Fabricação de Produtos em Vidro	0,9	0,7
Fabricação de Artigos de Viagem e Uso Pessoal e de Marroquinaria	1	0,5
Fabricação de Artigos de Desporto	0,03	0,06

Fonte: MTS, Quadros de Pessoal (1999)



Os quadros 8 e 9 permitem observar, respectivamente, o peso que a área de intervenção exerce no total nacional, e a representatividade industrial de cada NUT III, no que respeita aos sectores de actividade identificados.

Quadro 8: Representatividade da Área de Intervenção no total Nacional, 1999

	Área de Intervenção/Total nacional ³¹ (%)	
	Estabelecimentos	Pessoal ao Serviço
Ind. Têxtil	79,4	83,4
Ind. Vestuário	82,5	74,9
Fabricação de artigos de viagem e uso pessoal, de marroquinaria	57,8	62,6
Ind. Calçado	95,1	92,7
Fabricação de artigos de Plástico	44,3	46,7
Fabricação de vidro e artigos em vidro	38,6	22,7
Fabricação de artigos de metal	60,2	65,1
Ind. Mobiliário	71,3	70,0
Fabricação de artigos de joalharia e ourivesaria	86,3	81,9
Fabricação de artigos de desporto	46,2	46,4

Fonte: MTS, Quadros de Pessoal, 1999

Quadro 9: Estabelecimentos e Emprego na Área de Intervenção, 1999 (NUT III, %)

	Ave		Cávado		Grande Porto		Tâmega		EDV	
	Estabel.	Emp.	Estabel.	Emp.	Estabel.	Emp.	Estabel.	Emp.	Estabel.	Emp.
Indústria Têxtil	50,4	59,9	19,5	16,1	17,5	17,1	10,3	5,6	2,2	1,3
Indústria do Vestuário	40,1	36,1	26	19,6	17,5	21,1	13,5	20,5	2,3	2,6
Fabricação de Artigos de viagem, de uso pessoal, marroquinaria,...	19,4	23	0	0,1	48,2	38,2	2,1	2,1	30,2	36,6
Indústria do Calçado	11,1	13,1	1,8	2,6	5,8	10,4	29	31,1	52,2	42,8
Fabricação de artigos de plástico	18,6	3,8	2,1	18,8	54,4	46,9	5,1	2,9	19,8	27,7
Fabricação de vidro e artigos em vidro	12,7	7,6	12,7	7,1	46,8	61,8	24,6	18,5	2,4	4,7

³¹ O total nacional refere-se ao total de cada indústria individualmente, e não ao total da indústria transformadora em geral.



Fabricação de artigos de metal	12,8	11,2	14,1	9,2	46,3	46,3	7,7	4,2	19,2	29,1
Indústria de mobiliário	3,9	4,2	7,3	4,7	20,3	19,7	64,7	64,9	3,7	6,4
Fabricação de artigos de joalharia e ourivesaria	8,3	8,6	0,6	0,4	89,2	89,1	1,2	1,4	0,6	0,4
Fabricação de artigos de Desporto	0	0	0	0	0,75	88,2	0,25	11,8	0	0

Fonte: MTS, Quadros de Pessoal, 1999

Assim:

Ind. Têxtil	<p>Concentrando 79,4% e 83,4% do número de estabelecimentos e do emprego, respectivamente, relativamente ao total nacional, a indústria têxtil na área de intervenção é uma das mais relevantes na estrutura económica da região em estudo.</p> <p>Concentrando-se fundamentalmente na NUT III do Ave (Guimarães e Vila Nova de Famalicão) e com menor expressão na NUT III do Cávado e Grande Porto, esta indústria é responsável por cerca de 17,3% do tecido industrial existente na área de intervenção e cerca de 29,4% dos postos de trabalho.</p>
Ind. Vestuário	<p>Altamente concentrada na região de intervenção (82,5% do número dos estabelecimentos e 74,9% do emprego, relativamente ao total nacional), a indústria do vestuário constitui-se como a mais relevante na estrutura do tecido produtivo da área de intervenção, ao concentrar 38,7% do total dos estabelecimentos e mais de 1/3 do emprego.</p> <p>À semelhança da indústria têxtil, a indústria do vestuário encontra a sua maior expressão na NUT III do Ave (40,1% dos estabelecimentos e 36,1% do emprego) – Guimarães e Vila Nova de Famalicão, logo se seguindo, por ordem decrescente de relevância, a NUT III do Cávado e Grande Porto.</p>
Fabricação de artigos de viagem e uso pessoal, de marroquinaria (*)	<p>Concentrando, ao nível do número de estabelecimentos e pessoal ao serviço, 57,8% e 62,6%, respectivamente, do total nacional, a fabricação destes bens de consumo final constitui-se como uma das indústrias menos relevantes do ponto de vista da estrutura económica interna à área de intervenção. De facto, e relativamente aos indicadores em estudo, esta indústria apenas concentra 1% do total de estabelecimentos registados para a área de intervenção, e apenas 0,5% do total do emprego registado.</p> <p>A maior incidência destas indústrias regista-se nas NUT III do Grande Porto (Gondomar, Porto e Vila Nova de Gaia) e do Entre Douro e Vouga (Santa Maria da Feira e São João da Madeira)</p>
Ind. Calçado	<p>No que concerne ao contexto nacional, a área de intervenção revela-se como a área de excelência da indústria do calçado, pela concentração de 95,1% dos estabelecimentos industriais de calçado, ao nível nacional, bem como 92,7% do emprego total registado. No que concerne à área de intervenção propriamente dita, a indústria do calçado não adquire uma expressão tão significativa, concentrando 13,2% do número de estabelecimentos e 19,6% do emprego.</p> <p>Do ponto de vista territorial, a indústria do calçado encontra a sua maior expressão na NUT III do Entre Douro e Vouga (Santa Maria da Feira, São João da Madeira e Oliveira de Azeméis), logo seguida da NUT III do Tâmega (Felgueiras).</p>
Fabricação de artigos de Plástico, Vidro e Metal (*)	<p>No que concerne à indústria de fabricação de artigos de plástico, ela representa, numa perspectiva nacional, cerca de 44% dos estabelecimentos e 46,7% do</p>



	<p>emprego total. Do ponto de vista interno à área de intervenção, a indústria do plástico não se constitui como das mais representativas, concentrando apenas 1,7% do tecido industrial registado e 2,2% do emprego registado. Internamente, a concentração desta indústria mostra-se mais relevante na NUT III do Grande Porto (Maia e Vila Nova de Gaia), e com menor expressão na NUT III do Entre Douro e Vouga (Oliveira de Azeméis).</p> <p>Relativamente à fabricação de vidro e artigos em vidro, esta constitui-se como a indústria menos representativa da área de intervenção no contexto nacional, contando apenas com 38,6% do total dos estabelecimentos e 22,7% do pessoal ao serviço registado. Internamente, a relevância desta indústria é também muito pouco significativa, a corroborar pela fraca expressão do número de estabelecimentos (0,9%) e do emprego gerado (0,7%). Territorialmente, a fabricação de vidro e de artigos em vidro encontra a sua maior concentração, por ordem decrescente de relevância, nas NUT III do Grande Porto (Vila Nova de Gaia) e do Tâmega (paços de Ferreira e Paredes).</p> <p>Finalmente a fabricação de produtos metálicos constitui-se, das três apresentadas, a actividade mais representativa, concentrando 60,2% e 65,1% do número de estabelecimentos e do emprego, respectivamente. No contexto da área de intervenção, esta indústria apenas representa 2,8% do tecido industrial e 3% do emprego. A maior concentração da indústria do metal regista-se na NUT III do Grande Porto (Vila Nova de Gaia), seguindo-se o Entre Douro e Vouga (Vale de Cambra).</p>
Ind. Mobiliário	<p>A indústria do mobiliário da área de intervenção concentra cerca de 70% do tecido industrial e do emprego nacional, registando, para os mesmos indicadores, ao nível interno da área de intervenção, 20,7% e 9,5% respectivamente. Territorialmente, esta indústria encontra a sua grande expressão na NUT III do Tâmega (Paços de Ferreira e Paredes), seguindo-se, com uma concentração bastante menos representativa, o Grande Porto (Vila Nova de Gaia).</p>
Fabricação de artigos de joalharia e ourivesaria (*)	<p>No que concerne à área de intervenção e seu enquadramento ao nível do território nacional, a fabricação de artigos de joalharia e ourivesaria representa 86,3% e 81,9%, do tecido industrial e do emprego respectivamente. Constitui-se, desta forma, uma actividade bastante representativa da região de intervenção. Do ponto de vista interno, esta significância já não se revela tão expressiva, registando-se apenas 3,5% do tecido industrial e 1% do emprego afectos a esta actividade. O pico de concentração desta indústria regista-se na NUT III do Grande Porto (Gondomar).</p>
Fabricação de artigos de desporto (*)	<p>Apesar de registar uma concentração de 46,2% e 46,4% dos estabelecimentos e do emprego total registado a nível nacional, ao nível interno da área de intervenção, a fabricação de artigos de desporto constitui-se a actividade menos significativa, exercendo uma expressão quase nula no tecido industrial e na estrutura de emprego da região de intervenção (0,03% do total dos estabelecimentos e 0,06% do emprego registado). A representatividade desta indústria ao nível interno é mais significativa na NUT III do Grande Porto.</p>

(*) uma actividade menos relevante na estrutura produtiva significa que a actividade por si só não tem capacidade de gerar massa crítica, mas que, do ponto de vista da complementaridade com outros sectores de actividade, a actividade assume particular interesse.



Interessa ainda destacar, do ponto de vista da análise da componente produtiva da área de intervenção, um conjunto de debilidades e oportunidades que a caracterizam. Este diagnóstico qualitativo teve por base um conjunto de informação bibliográfica (INE, 1998, INOFOR 2000/2001; Costa, J. 2001; Lança, I. 2000). Assim, segundo Costa (2001) a estrutura produtiva da área de intervenção caracteriza-se por um conjunto de pontos fortes e fracos, descritos no quadro abaixo indicado.

Quadro 10: Estrutura Produtiva da Área de Intervenção

PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
<p>Estrutura Produtiva</p> <ul style="list-style-type: none"> ✍ Possibilidade de modernização tecnológica ✍ Flexibilidade das PME's ✍ Experiência acumulada ✍ Economias de aglomeração (localização) <p>Performance Empresarial</p> <ul style="list-style-type: none"> ✍ Oferta endógena e territorializada da função empresarial ✍ Grande adaptabilidade dos empresários ✍ Inovação incremental ✍ Melhoria dos níveis de organização interna 	<p>Estrutura Produtiva</p> <ul style="list-style-type: none"> ✍ Sectores económicos tradicionais ✍ Escala insuficiente ✍ Estruturas de emprego mono-especializadas e desqualificadas ✍ Grande dificuldade de diversificação e de inovação ✍ Dificuldade de captação de investimento estrangeiro ✍ Grande dificuldade de envolvimento em redes de cooperação <p>Performance Empresarial</p> <ul style="list-style-type: none"> ✍ Dificuldades de diversificação ✍ Dificuldades ao nível das inovações radicais ✍ Atrofia de funções estratégicas na empresa ✍ Grau de externalização das funções terciárias baixa ✍ Grande dificuldade de internacionalização ✍ Grande dificuldade de envolvimento em redes de cooperação

Fonte: Costa J., Mudanças Económicas como Desafio para as Cidades (2001)

Do ponto de vista organizacional, ao tecido produtivo da área de intervenção tem sido reconhecida alguma dificuldade de adaptação aos desafios económicos da era global, motivada essencialmente pela ausência de uma cultura de inovação e cooperação empresarial. O carácter tradicional das indústrias mais relevantes, nomeadamente o têxtil, o vestuário, o calçado e o mobiliário, as suas formas de organização de produção e



a sua estrutura de emprego, baseada nos baixos salários e na desqualificação profissional, constituem também factores que contribuem fortemente para a estagnação das dinâmicas económicas locais.

Perante este cenário, e face ao objectivo de desenvolvimento de um *cluster* da moda, são, desde já, colocados alguns desafios, que passam pela organização e gestão das actividades produtivas em torno de estratégias comuns. O incentivo à criação e consolidação de redes de aprendizagem e cooperação produtiva entre as indústrias e empresas locais, a afirmação destas redes de produção local em circuitos produtivos e de comercialização globais, a qualificação da estrutura de emprego interna, via recrutamento e formação profissional, e o incentivo à inovação produtiva são algumas das principais tarefas a impor numa estratégia de desenvolvimento industrial que se pretenda levar a cabo.

Não obstante estas deficiências estruturais, e tendo em consideração a significativa expressão e dinâmica produtiva dos sectores de actividade identificados, tem-se, no que concerne à dimensão e especialização industrial, um ponto de partida bastante favorável ao desenvolvimento de um *cluster* em torno da Moda. Acresce que, face ao conjunto de sectores de actividade indicados, é ainda possível identificar duas fortes potencialidades produtivas: por um lado, o potencial existente ao nível do pronto-a-vestir, nomeadamente pela conjugação das actividades do têxtil, vestuário, calçado e artigos de uso pessoal; e, por outro lado, o potencial existente ao nível da produção de artigos de decoração-lar, nomeadamente o mobiliário, as peças em vidro, em metal e em plástico. A maximização e rentabilização deste potencial produtivo, pela conjugação destas actividades em torno de estratégias comuns, são um passo fundamental ao sucesso e afirmação de um *cluster* da Moda. Este assunto irá ser retomado mais adiante.



2.1.3. A estrutura de apoio à actividade produtiva da área de intervenção

a) Os serviços às empresas

Fazem parte destes serviços um conjunto de actividades económicas que fornecem apoio directo ou indirecto à actividade industrial instalada, nomeadamente, serviços financeiros, de apoio às empresas, de I&D e as infraestruturas de transporte e logística, telecomunicações e energia.

Quadro 11: Actividades de Serviços relevantes do ponto de vista do desenvolvimento de um Cluster em torno do sector da Moda

	CAE	Actividades Económicas
Transporte, Armazenagem e Comunicações	601 602 611 621 631 634 641 642	✍ Caminhos de ferro ✍ Outros transportes terrestres ✍ Transportes marítimos ✍ Transportes aéreos regulares ✍ Manuseamento e armazenagem ✍ Actividades dos agentes transitários, aduaneiros e similares ✍ Actividade dos correios ✍ Telecomunicações
Actividades Financeiras	651 652 660	✍ Intermediação monetária ✍ Outra intermediação financeira ✍ Seguros, fundos de pensões e outras actividades complementares de segurança social
Serviços de Apoio às Empresas	713 72 73 74	✍ Aluguer de máquinas e equipamentos ✍ Actividades informáticas e conexas ✍ Investigação e desenvolvimento ✍ Outras actividades e serviços prestados às empresas

Fonte: INE, Classificação Portuguesa das Actividades Económicas, 2ª Revisão, 1992

A análise das actividades acima definidas teve por base os dados do MTS – Quadros de Pessoal (1999) e consistiu na avaliação do peso de cada uma na estrutura económica da área de intervenção, concretamente no que respeita ao volume de emprego gerado.



Quadro 12: Pessoas ao Serviço, 1999

	Ave	Cávado	Grande Porto	Tâmega	EDV	TOTAL	Cidade do Porto
Transporte, Armazenagem e Comunicações	2168	2078	21457	1739	1621	29063	9040
Serviços Financeiros	1471	1325	12190	1210	987	17183	9172
Serviços de apoio às empresas	2857	3515	33223	1679	1871	43145	17277
TOTAL	6496	6918	66870	4628	4479	89391	35489

Fonte: MTS - Quadros de Pessoal, 1999

Como é possível evidenciar no quadro acima representado, a concentração destes serviços e infraestruturas de apoio e complemento da actividade produtiva assumem maior representatividade na área do Grande Porto, concentrando cerca de 75% do emprego registado para o total da área de intervenção. Como é ainda possível constatar, a importância assumida pela área do Grande Porto deve-se fundamentalmente à cidade do Porto, que concentra, por si só, 40% do emprego total nestas actividades.

Importa, no entanto, referir que, relativamente a outras escalas territoriais, a área de intervenção regista uma oferta quantitativamente débil de serviços de apoio à actividade produtiva, como está evidenciado no quadro abaixo indicado. É assim possível constatar uma grande concentração destas actividades na capital do País, e a sua fraca implantação na área de intervenção.



	Pessoal ao Serviço nos serviços de apoio às empresas	Coefficiente de localização³²
Continente	479021	1
Lisboa e Vale do Tejo	334580	1,55
Grande Lisboa	297152	1,85
Área de Intervenção	84945	0,55

Fonte: INE, Anuários Estatísticos Regionais, 2001

A par da debilidade quantitativa, a oferta é ainda caracterizada por uma fraca diversidade e especialização dos serviços prestados, e por uma distribuição desequilibrada no território de intervenção³³ (cf. quadro 12).

Do ponto de vista do desenvolvimento do *cluster* da moda interessa tecer um conjunto de considerações relativamente aos serviços de apoio específicos às actividades relacionadas com a produção de bens de consumo final, dos quais se destaca a actividade do design como a mais relevante. Estas considerações tiveram por base um conjunto de informação bibliográfica de apoio e um conjunto de conversas informais.

De uma forma geral, a actividade do design em Portugal ainda não assume uma expressão e dimensão significativas, particularmente no que concerne à sua incorporação nas estratégias e processos produtivos. Apesar do número crescente de designers no País, não existe uma tradição de design em Portugal, que se reflecta numa imagem de marca, quer para a generalidade do sector Moda, quer para cada um dos seus sectores de actividade específicos. O carácter tradicional destes, associado a um conjunto de debilidades do ponto de vista da cultura empresarial, traduz-se na incapacidade de gerar design de qualidade e adaptado às especificidades da indústria

³² O coeficiente de localização traduz a concentração de actividades, relativamente ao emprego gerado, e calcula-se através do rácio [população ao serviço na respectiva actividade / população ao serviço total]_{área} / [população ao serviço na respectiva actividade / população ao serviço total]_{país}. Os dados utilizados correspondem aos dos Anuários Estatísticos Regionais respectivos (INE, 2001).

³³ ¾ das actividades de serviços de apoio à actividade produtiva registadas para a área de intervenção encontram-se concentradas na NUT III do Grande Porto.



existente. Do ponto de vista produtivo continua-se, assim, a assumir como mais rentável a importação de design estrangeiro, nomeadamente o italiano e o espanhol.

No entanto, uma nova consciência empresarial começa a surgir no sentido da importância, cada vez mais evidente, do design na criação de vantagens competitivas, quer do ponto de vista da qualidade e funcionalidade do produto, quer do ponto de vista da criação de uma imagem de referência e afirmação no exterior. A par desta nova consciência, o crescimento do número de designers e a ocorrência de eventos de promoção da actividade bem sucedidos na região têm motivado e acelerado o interesse dos empresários em torno desta questão.

b) O comércio

A comercialização dos bens e serviços constitui a última etapa de toda a estratégia produtiva, e assume particular relevância no que respeita a actividades ligadas à Moda. Assim, a componente comercial é fundamental ao desenvolvimento da actividade, nomeadamente pelo desempenho de funções importantes tais como a difusão e promoção de marcas e produtos e a avaliação e percepção de necessidades e realidades de consumo.

Relativamente à área de intervenção, a actividade comercial concentra um volume de emprego de 145372 trabalhadores (INE, 2001), cerca de 23% do total registado para a área de intervenção. A análise do quadro abaixo indicado permite constatar que o valor registado para área de intervenção é inferior à média do País e da Grande Lisboa. No entanto, a discrepância registada é significativamente inferior à das actividades dos serviços de apoio às empresas. Tal se deve ao facto de o comércio ser uma actividade que acompanha a população.



	Pessoal ao Serviço nas actividades comerciais	Coefficiente de Localização³⁴
Continente	527792	1
Lisboa e Vale do Tejo	250046	1.04
Grande Lisboa	190722	1.09
Área de Intervenção	145372	0.86

Fonte: INE, Anuários Estatísticos Regionais, 2001

Uma vez mais, a NUT III do Grande Porto assume a maior expressão nesta categoria de actividades, concentrando mais de metade do emprego total registado para a área de intervenção (56.5%) (MTS, 1999). A cidade do Porto continua a ser o centro mais relevante do ponto de vista comercial, concentrando, por si só, 28% do emprego total nestas actividades. (MTS, 1999)

Não obstante a dinâmica instalada, a realidade comercial da área de intervenção, e em particular da cidade do Porto, revela algumas debilidades ao nível da qualidade dos espaços, serviços de atendimento e gestão comercial, originando uma situação de oferta desqualificada e de procura pouco sofisticada (Quatenaire Portugal, 2000). Segundo o estudo “*Programa de Revitalização do Comércio e Serviços da Baixa Portuense*” (Quatenaire Portugal; 2000), o comércio da cidade do Porto é caracterizado pela existência de estabelecimentos pouco apelativos do ponto de vista visual, de um serviço de atendimento ao cliente pouco qualificado e por debilidades ao nível do ordenamento comercial, quer do ponto de vista das condições de suporte físico e logístico (espaços públicos, transportes), quer do ponto de vista sectorial.

O papel da cidade do Porto como principal centro de serviços da área de intervenção justificou uma análise mais aprofundada sobre as dinâmicas de desenvolvimento que a caracterizam, que a seguir se apresenta.

³⁴ Ver nota de rodapé 32.



2.1.4. A cidade do Porto como pólo de desenvolvimento da Área de Intervenção³⁵

A par do seu papel de principal centralidade urbana da Região do Norte e centro de excelência de serviços da área de intervenção, a cidade do Porto tem vindo a afirmar-se, nos últimos anos, como um centro internacional nas áreas da cultura, de onde se destaca o evento “Porto Capital Europeia da Cultura 2001”, do desporto e das feiras internacionais. (Costa, J. 2002)

Ao Porto é ainda reconhecida toda uma componente artística, traduzida por um lado na existência de um centro histórico Património da Humanidade, e na presença de uma escola de Arquitectura com prestígio a nível internacional. Por outro lado, nos últimos anos, a cidade do Porto tem sido um lugar privilegiado para a fixação de um conjunto de designers reconhecidos e outros artistas ligados ao mundo do espectáculo e das artes plásticas.

Esta afirmação cultural e artística tem sido motivada e acompanhada pela prossecução de iniciativas com forte visibilidade no exterior, nomeadamente o Porto Fashion, o FantasPorto, os festivais de música de Verão entre outros eventos. De destacar ainda um conjunto de iniciativas direccionadas para a reabilitação e valorização de alguns equipamentos e infraestruturas culturais existentes, onde se destacam a revitalização do Museu de Serralves, a reabilitação do Rivoli Teatro Municipal, a dinamização da Alfândega do Porto enquanto espaço cultural e a construção da Casa da Música.

³⁵ A construção deste sub-capítulo teve por base um conjunto de informação bibliográfica sobre o tema, da qual se destaca o estudo de Barquero, V. e Costa, J. (2002) sobre temática das mudanças económicas como desafio para as cidades, e os estudos realizados pela Quaternaire Portugal, nomeadamente o “Programa de Revitalização do Comércio e Serviços da Baixa Portuense” (2000) e o “Programa de Reordenamento de Áreas com Densidade Significativa de Transporte Rodoviário na AMP” (2002). A realização de algumas conversas informais com algumas individualidades, fundamentalmente ligadas ao panorama económico da cidade, também gerou contributos para a análise que se levou a cabo. Pretendeu-se, por isso, com base nos estudos e conversas mencionados, averiguar se o Porto tem condições de se tornar uma cidade competitiva do ponto de vista da Moda.



Apesar da sua afirmação no domínio cultural e artístico, a cidade do Porto não tem tido a capacidade de se afirmar como um centro económico internacional. Segundo Costa (2002), o contexto económico da cidade do Porto pode ser caracterizado por um conjunto de debilidades e oportunidades de desenvolvimento, que se resumem no quadro abaixo indicado, e que se explicam seguidamente.

Quadro13: Contexto Económico

PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
<p><i>Conjuntura Empresarial</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ✍ Melhoria das infraestruturas ✍ Boa rede associativa ✍ Boa dotação de instituições de apoio às empresas <p><i>Governança</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ✍ Emergência de representantes da região por via informal 	<p><i>Conjuntura Empresarial</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ✍ Insuficiência da cidade do Porto como grande centro internacional ✍ Dificuldade de comunicação entre instituições de apoio à inovação e as empresas ✍ Debilidade das condições de auto-sustentabilidade das associações e outras instituições de apoio às empresas <p><i>Governança</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ✍ Ausência de representantes políticos regionais ✍ Insuficiências na valorização das instituições da região ✍ Incapacidade dos autarcas se porem de acordo relativamente às políticas de natureza estratégica ✍ Inexistência de políticas horizontais para o desenvolvimento urbano/regional

Fonte: Costa J., Mudanças Económicas como Desafio para as Cidades (2001)

De uma maneira geral, a cidade do Porto tem perdido alguma da sua importância económica, motivada essencialmente pela deslocalização de importantes funções terciárias para a capital do País, nomeadamente, consultoras multinacionais e outras empresas de serviços especializados de apoio às empresas. Consequentemente, a par da perda de importância enquanto centro de serviços, a cidade do Porto não tem conseguido gerir e orientar o desenvolvimento das actividades industriais envolventes, nomeadamente no que concerne ao estabelecimento de relações e redes de produção e de prestação de serviços. A figura abaixo indicada pretende ilustrar esta realidade económica. Assim, observa-se a existência de um conjunto de áreas industriais pouco



relacionadas entre si e com a cidade. As relações estabelecidas com a cidade são fracas e muitas vezes incompletas, verificando-se que muitas das ligações produtivas são estabelecidas com exterior da área de intervenção.

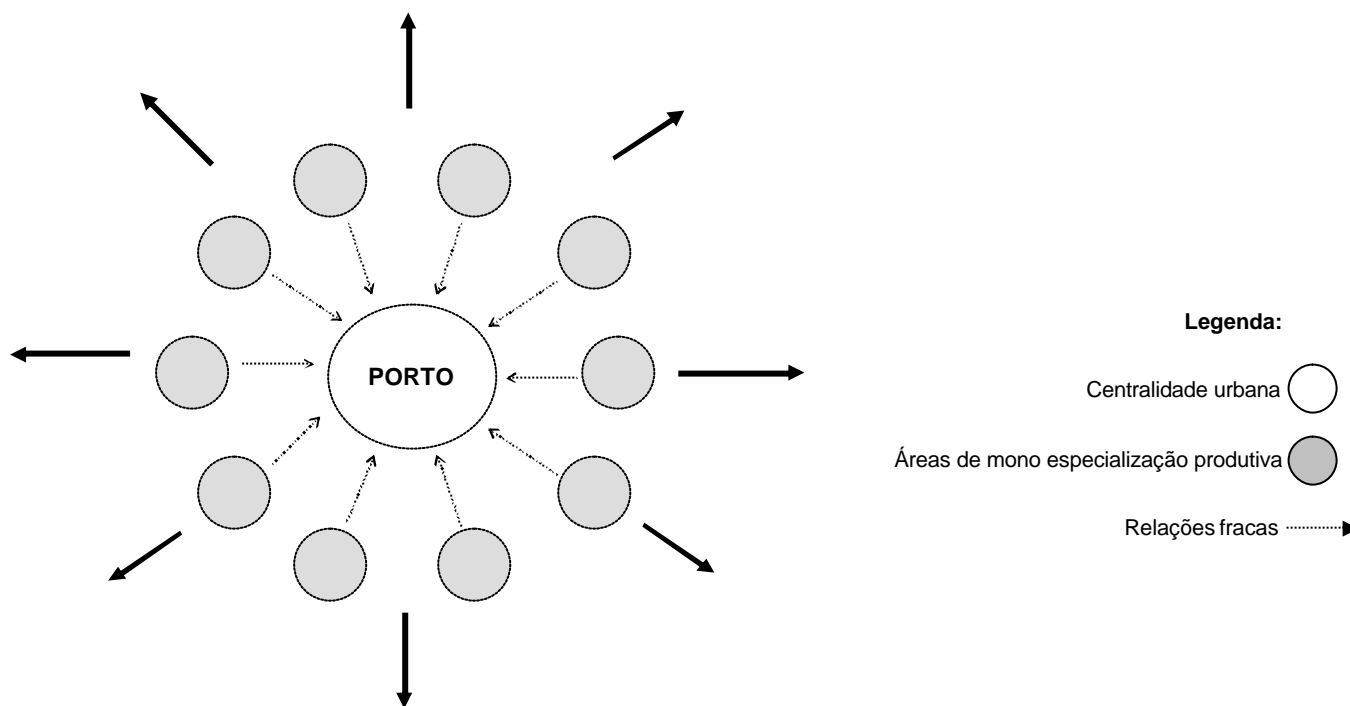


Fig 13, Realidade económica actual da cidade do Porto, Elaboração própria

Resumindo, apesar de reunir importantes valências culturais e artísticas, a cidade do Porto carece ainda de um outro conjunto de factores complementares de desenvolvimento, concretamente factores de índole económica. A perda de importância económica dos últimos anos tem inibido o aproveitamento das mais valias existentes, e consequentemente, impedido a afirmação internacional da cidade do Porto.

Para se afirmar internacionalmente, o Porto deverá especializar-se numa actividade própria, na qual tenha condições suficientes para se tornar competitiva. A solução passa, então, por transformar a cidade do Porto num centro coordenador e prestador de serviços genéricos de apoio à produção, capaz de consolidar sinergias e dar coerência à estrutura produtiva envolvente. Neste sentido, o Porto deverá apostar numa estratégia de



desenvolvimento que maximize a lógica de aglomeração e especialização produtiva, e que aproveite as vantagens culturais existentes, ou seja, no desenvolvimento de um *cluster* em torno da Moda.

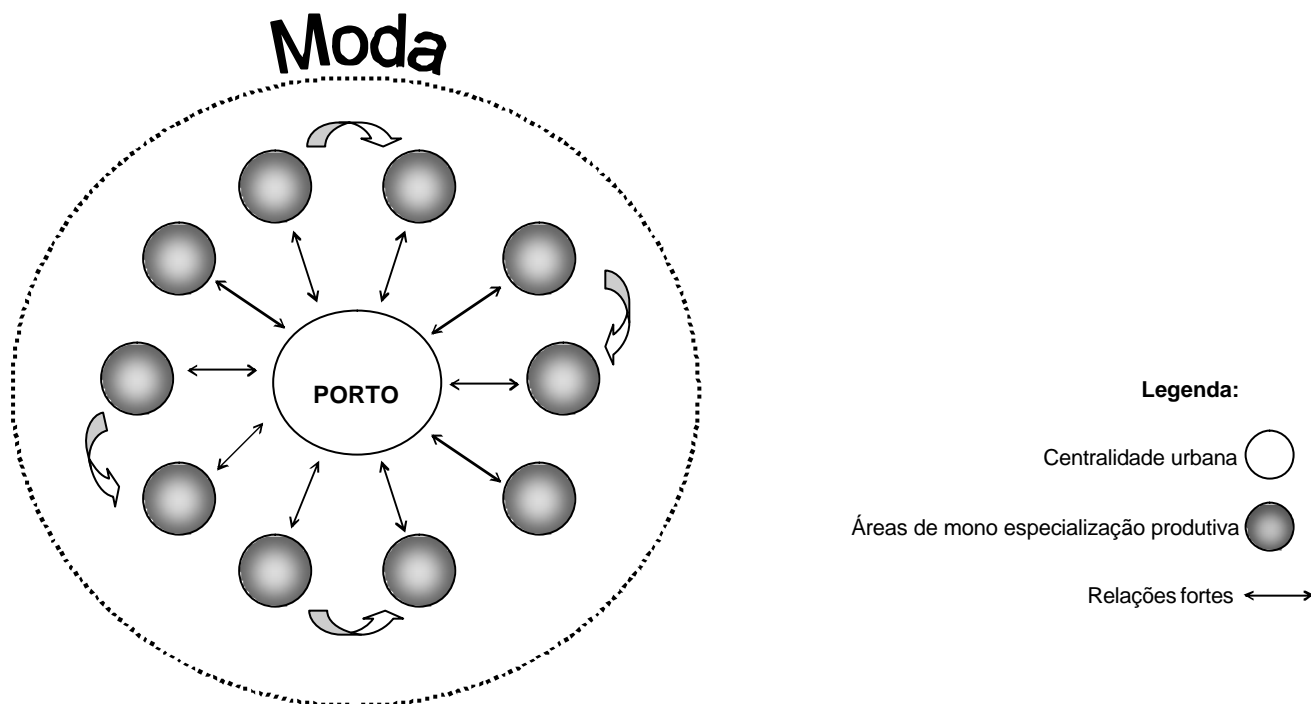


Fig: 14, Realidade económica ideal da cidade do Porto, Elaboração própria

Assim, à cidade do Porto é colocado o desafio de desenvolver e incentivar a massa crítica interna ao *cluster*, nomeadamente:

- I. Desenvolvimento da componente relacional, através do incentivo ao estabelecimento de ligações entre as actividades económicas existentes, no sentido da criação de redes de produção local e consequentemente de sinergias produtivas;
- II. Desenvolvimento de serviços de valor acrescentado, particularmente o design.

A construção de uma estratégia com vista à criação e disponibilização de serviços de apoio à actividade produtiva deverá orientar-se segundo duas linhas de acção



complementares: por um lado, os serviços genéricos de apoio à produção deverão estar concentrados na cidade do Porto, uma vez que exigem economias de escala para se tornarem competitivos. Por outro lado, e no que respeita aos serviços de apoio específicos das actividades produtivas locais, sugere-se uma desconcentração criteriosa dos mesmos, identificando, em primeiro lugar, as necessidades de cada indústria e, seguidamente, dotando-as dos serviços de apoio necessários e ajustados às exigências produtivas identificadas.

No que diz respeito às actividades relacionadas com o design, as actividades genéricas e mais sensíveis a economias de aglomeração, nomeadamente definição das grandes tendências de moda, devem estar concentradas na cidade do Porto, a qual deverá aproveitar as suas competências artísticas e culturais para se tornar um centro difusor de gostos e grandes tendências de consumo. Do ponto de vista mais técnico, é fundamental a criação de competências de design específicas, que deverão desenvolver-se e fixar-se nos centros das áreas de especialização produtiva, como por exemplo, o desenvolvimento de competências ao nível do design de calçado em São João da Madeira, do design de mobiliário em Paços de Ferreira e do design de vestuário em Guimarães.

- III. Desenvolvimento de uma imagem de marca regional e, simultaneamente, da capacidade de afirmação em redes de produção, fornecimento e comercialização globais.

Resumindo, ao Porto será colocado o desafio de se tornar uma montra de Moda, particularmente direccionada para a divulgação e exposição de produtos de base local e para a venda de uma imagem de marca regional. A conjugação das actividades do marketing, territorial e de produto, e do design, e a sua difusão e divulgação através de uma rede de equipamentos e infraestruturas especializadas e qualificadas são acções fundamentais a levar a cabo na concretização de uma estratégia de desenvolvimento de um *cluster* da Moda.



3. A viabilidade de um *Cluster* da Moda à escala regional do Porto: considerações finais

Face ao argumento até agora apresentado, quer do ponto de vista teórico, quer do ponto de vista do diagnóstico regional efectuado, a construção de um *cluster* em torno da Moda à escala regional do Porto deverá passar pela dinamização da produção numa lógica competitiva, ou seja, deverá passar pela qualidade e criatividade dos produtos oferecidos, pela criação de uma imagem de marca regional e pelo direccionamento das estratégias empresariais para a conquista de mercados globais. A capacidade de inovar, ou seja fazer o que os outros não conseguem, pela produção de conhecimento interno, pelo aproveitamento e conjugação das competências técnicas e criativas existentes e pelo desenvolvimento de métodos produtivos mais rápidos e eficientes, torna-se o principal desafio a ser cumprido.

Do ponto de vista da moda, são reconhecidas três dimensões fundamentais ao seu sucesso: i) capacidade de interpretação e antecipação das necessidades do mercado de consumo; ii) capacidade de desenvolver produtos originais e criativos adequados às necessidades identificadas; iii) capacidade de afirmação nos grandes circuitos de distribuição e comercialização, pela criação de uma imagem de marca.

A operacionalização destas três dimensões foi traduzida num conjunto de ideias, que poderão constituir uma base de partida ao desenvolvimento de um cluster da Moda à escala regional do Porto, e que a seguir se apresentam.

i) Interpretação e antecipação das necessidades do mercado de consumo.

A capacidade de antever as necessidades de mercado, e a capacidade de actuar rapidamente sobre as mesmas, são requisitos fundamentais ao sucesso de qualquer estratégia produtiva. Aos agentes de moda cabe a responsabilidade de interpretar essas tendências e necessidades e traduzi-las em produtos com a qualidade estética e funcional necessária à sua satisfação.



Do ponto de vista da realidade em questão, aos agentes é colocado o desafio de tirar o melhor partido das condições produtivas existentes, nomeadamente no que concerne à diversidade produtiva instalada e à possibilidade de estabelecer uma coerência em torno de um sector abrangente como a Moda. Assim, a título de exemplo, os designers deverão canalizar os seus esforços e competências no sentido de dar coerência à produção local, pelo o aproveitamento do potencial produtivo existente, nomeadamente, a adopção de uma estratégia em torno do pronto-a-vestir e da decoração-lar. Refira-se, por exemplo, que a adopção de uma estratégia de pronto-a-vestir implicaria o estabelecimento de acções em torno do desenvolvimento de produto entre as indústrias do têxtil, vestuário, calçado, e de adornos pessoais, no sentido de criar uma imagem colectiva de qualidade e originalidade. O mesmo se poderá dizer no sentido da criação de uma marca em torno da decoração-lar, nomeadamente pela conjugação de esforços no sentido do desenvolvimento de produto entre as indústrias do mobiliário e da fabricação de artigos de decoração em vidro, plástico ou metal. A ideia-chave assenta no aproveitamento das potencialidades e especificidades produtivas existentes, mediante a definição de colecções que abranjam um leque vasto e diversificado de produtos locais.

Sobre este potencial produtivo, interessa reter um conjunto de considerações que poderão constituir uma base útil ao desenho de estratégias e acções em torno do desenvolvimento de um *cluster* da Moda.

O pronto-a-vestir encontra-se cada vez mais generalizado em todo mundo, pelo que a antecipação das necessidades e das tendências de consumo poderá ser relativamente facilitada pelo contacto informal com os consumidores. Refira-se neste sentido, como exemplo, a estratégia levada a cabo pelo grupo Inditex, particularmente no que concerne ao contacto com o mercado de consumo. Assim, uma das acções a levar a cabo poderia passar pela abertura de estabelecimentos comerciais, sob um símbolo de referência da produção local (a criar à semelhança de um projecto idêntico ao do comércio tradicional), direccionado para a venda de bens produzidos localmente. A comercialização destes bens deveria ser reforçada pela aposta na contratação de pessoal qualificado, no sentido de captar fielmente a informação fornecida pelas transacções comerciais. Numa primeira fase, a incidência desta acção apenas se deveria centrar na cidade do Porto e sua área



envolvente, sendo seguidamente dessiminada, consoante os primeiros resultados, a escalas superiores.

Relativamente a uma estratégia direccionada para a decoração-lar, a questão da interpretação e antecipação de tendências e necessidades já não se coloca da mesma forma, uma vez que é um domínio que ainda se encontra fortemente dependente de culturas locais. Por exemplo, os países nórdicos e os países latinos não terão as mesmas necessidades relativamente ao mobiliário e peças de decoração, uma vez que vivem quotidianos e têm padrões de vida diferenciados. Neste sentido, é preciso identificar e perceber as cambiantes culturais que influenciam o gosto por diferentes produtos, de forma a antecipar tendências e de forma a penetrar, com sucesso, nos diferentes mercados mundiais. Do ponto de vista de uma estratégia de decoração-lar a solução poderia passar, não só pela encomenda de estudos de mercado a empresas especializadas, mas também pela criação de uma organização ou instituição cujos objectivos passariam: i) pelo desenvolvimento de estudos direccionados para a compreensão das diferentes culturas e hábitos de vida, ii) pela disponibilização de um conjunto de informação relevante aos empresários do sector sob o ponto de vista dos mercados e clientes, e iii) pelo estabelecimento de parcerias e protocolos de produção e venda com outras instituições e agentes económicos mundiais.

ii) Capacidade de desenvolver produtos originais e criativos adequados às necessidades identificadas

A criação desta capacidade passa, em primeira mão, pela organização das actividades produtivas instaladas, no sentido da criação de redes de produção local em torno de objectivos comuns. Assumindo o potencial produtivo enunciado anteriormente, as respectivas actividades deveriam organizar-se e relacionar-se em torno do desenvolvimento de ideias inovadoras e projectos de criação comuns, capazes de resultarem em sinergias de produção e de marketing globais. Neste sentido, a identificação do tipo de relações produtivas a estabelecer (de aprendizagem, de cooperação produtiva, de partilha de recursos e equipamentos ou de subcontratação de serviços), e o desenvolvimento de produtos direccionados a projectos comuns são tarefas



fundamentais a levar a cabo. O estabelecimento destas relações produtivas deverá ir ao encontro da melhor solução em termos de satisfação das necessidades do mercado, pelo que se deverá incentivar a proximidade entre quem concebe e quem produz.

As interacções entre a componente produtiva e a componente institucional adquirem igualmente uma importância fundamental. O caso da Itália é um bom exemplo de como as relações entre agentes económicos, políticos e sociais poderão resultar em vantagens competitivas fundamentais. Do ponto de vista do estabelecimento de relações entre os diversos agentes de desenvolvimento no terreno interessa relevar o papel fundamental da cooperação no desenvolvimento de projectos emblemáticos para os respectivos sectores de actividade. Destacam-se, a este nível, projectos de I&D, projectos temáticos de promoção e divulgação dos produtos locais, programas de financiamento e realização de eventos, como por exemplo exposições, passagens de modelos e workshops. No desenvolvimento e implementação destes projectos e iniciativas assume-se como fundamental o estabelecimento de parcerias entre empresários, os centros tecnológicos existentes, estabelecimentos de ensino e formação, as Câmaras Municipais e os agentes culturais.

iii) Capacidade de afirmação nos grandes circuitos de distribuição e comercialização

A capacidade de afirmação dos produtos locais nos circuitos de Moda globais passa, em primeira mão, pelo reconhecimento de uma imagem de marca associada. A criação desta imagem de marca colectiva, a qual deverá traduzir as características de qualidade, design, criatividade, funcionalidade e originalidade dos produtos locais, deverá ser construída com base nas estratégias de produção que se pretendem assumir, e deverá envolver não apenas os agentes envolvidos na concepção e produção, mas também todo um conjunto de actividades e agentes sociais e institucionais a jusante do processo produtivo. Criar uma imagem de marca envolve, portanto, um conjunto de compromissos organizacionais e relacionais.



Neste sentido, ao Porto e seus agentes é colocado o desafio de desenvolver projectos emblemáticos em torno da Moda, aproveitando uma situação de alguma visibilidade internacional ganha nos últimos anos, e a emergência de um conjunto de condições favoráveis ao desenvolvimento do sector.

Importa, neste sentido, chamar a atenção que a criação de uma imagem de marca direccionada para uma actividade específica, neste caso particular a Moda, não poderá descurar todo um conjunto de factores âncora externos, sem os quais a força da referência e da imagem de marca fica prejudicada. Esta constatação assume particular pertinência quando associada ao território de intervenção em estudo, o qual, como já referido, é caracterizado pela insuficiência de massa crítica, produtiva e institucional. Os esquemas abaixo representados pretendem evidenciar os factores chave ao desenvolvimento de uma imagem de marca associada ao sector da Moda no Porto.

O primeiro esquema (fig. 15) expõe a componente externa de reforço à criação de uma imagem de marca em torno do sector da Moda, alimentada pelas componentes humana, económica e institucional da cidade do Porto, e traduzida em dois domínios-chave – i) eficiência e competitividade económica, e ii) sustentabilidade e atractividade do território.

Por sua vez, o segundo esquema (fig.16) particulariza o processo de definição de uma marca em torno da Moda à escala regional do Porto, identificando três fases principais de desenvolvimento e o conjunto de agentes, factores e acções fundamentais à viabilidade do *cluster*. Como etapas fundamentais da definição e implementação de uma marca em torno do sector da moda no Porto destacam-se: i) a definição de uma visão estratégica ao nível da capacidade produtiva instalada, identificando as vantagens e os factores de sucesso existentes, ii) o estabelecimento do consenso entre os agentes de desenvolvimento presentes, assegurando o estabelecimento de metas e objectivos de desenvolvimento comuns, e finalmente, iii) a definição e implementação de acções e projectos comuns e consensuais com vista ao desenvolvimento do *cluster*. O objectivo principal é o de afirmar a imagem da cidade do Porto nos circuitos de consumo e de comercialização de moda internacionais.

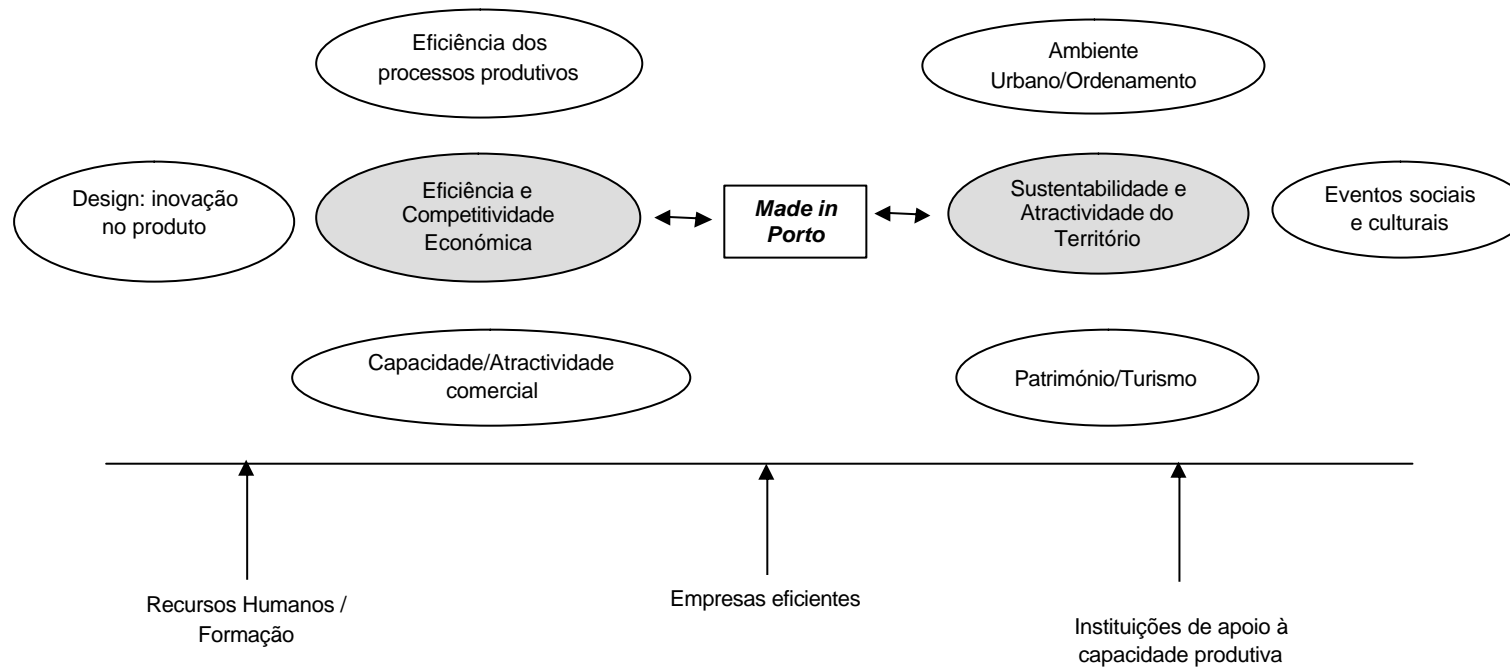


Fig. 15: A criação de uma marca: Componente externa, Elaboração própria



Imagem e visibilidade do Porto perante os outros

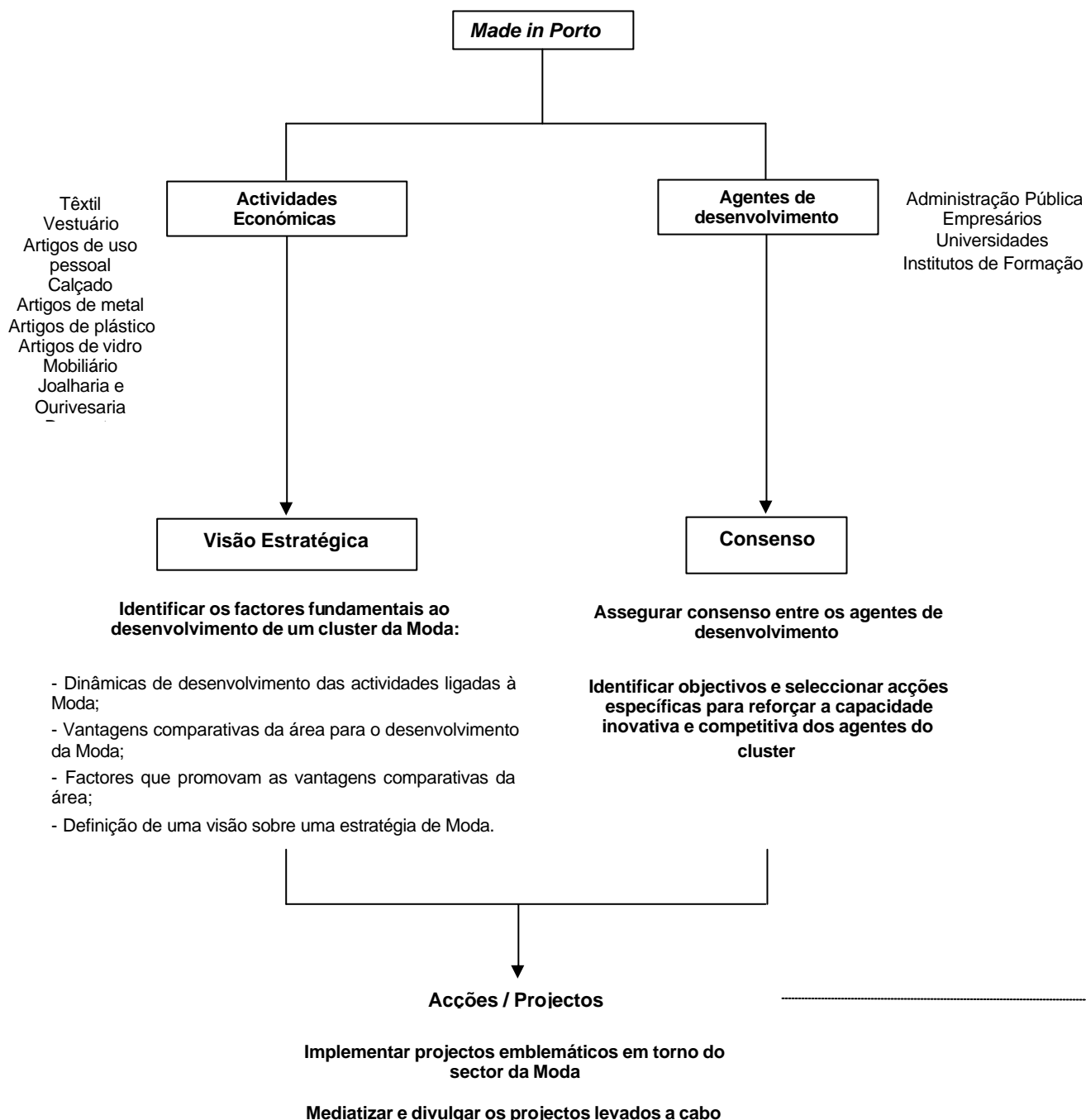


Fig. 16: A criação de uma marca: Etapas fundamentais, Elaboração própria



A identificação de acções direccionadas para o desenvolvimento de um *cluster* da Moda está longe de estar esgotada no conjunto de ideias sugeridas no âmbito do presente trabalho. Apenas se pretendeu demonstrar, a título ilustrativo, e com base no suporte teórico desenvolvido ao longo de todo o trabalho, a existência de um potencial emergente no território de intervenção no sentido do desenvolvimento de um *cluster* em torno do sector da Moda. O desenvolvimento e concretização, no terreno, de uma estratégia de acção neste sentido terão necessariamente de passar pela definição e implementação de projectos concretos e de contar com o envolvimento dos agentes.



CAPÍTULO V

SÍNTESE CONCLUSIVA

Esta dissertação pretendeu dar um contributo para uma melhor compreensão do papel dos territórios no desenvolvimento regional, num contexto económico cada vez mais global.

O desenvolvimento deste estudo traduziu-se na análise da viabilidade de um *cluster* da Moda à escala regional do Porto, nomeadamente na identificação e avaliação das condições económicas e institucionais existentes para o seu desenvolvimento. O interesse por este tema surgiu da constatação prévia de condições de suporte a este *cluster*, nomeadamente a existência de um tecido empresarial e industrial enraizado e consolidado, e com forte expressão na base económica regional.

A resposta ao objectivo principal desta dissertação contemplou um conjunto de temáticas de enquadramento. A prossecução deste objectivo foi assim levada a cabo por um conjunto de considerações e constatações feitas relativamente às mesmas, e das quais se destacam as seguintes:

- ✍ A nova abordagem à competitividade reside na identificação das características diferenciadoras dos territórios, que permitam a criação de competências e conhecimento interno, e que ofereçam vantagens competitivas;
- ✍ No contexto económico global, a inovação, suportada pela produção, internalização e difusão de conhecimento útil, por redes de aprendizagem e de cooperação entre empresas, territórios e sociedade, constitui o requisito essencial e imperativo da competitividade económica;



- ✍ A aglomeração geográfica das actividades económicas pode favorecer a competitividade dos territórios, uma vez que facilita a criação e difusão de conhecimento e, por consequência, a inovação;
- ✍ A organização das actividades económicas em *cluster* é reconhecida como uma configuração territorial com capacidade para incentivar o crescimento económico, uma vez que conjuga, simultaneamente, uma lógica de rede, que incentiva os processos de aprendizagem e produção de conhecimento, e uma lógica de proximidade geográfica, facilitadora da internalização das externalidades positivas decorrentes da combinação de competências, recursos e ideias.
- ✍ A moda assume-se como uma resposta social de afirmação individual e de grupos, numa sociedade cada vez mais desestruturada pelos efeitos do rápido crescimento tecnológico e por fenómenos de globalização, pelo que o seu consumo vai ao encontro das expectativas dos indivíduos ou dos grupos de indivíduos;
- ✍ A necessidade de impor padrões de consumo a um grupo vasto de grupos sociais e a necessidade de reacção à insegurança imposta pelos fenómenos globais, torna imperativa a construção de uma imagem de marca, que se traduza num elemento fundamental à diferenciação social, pela qualidade;
- ✍ Aos produtores de moda é colocado o desafio de constante adaptação e reposta às exigências dos mercados de consumo, fazendo o que os outros não conseguem, com mais qualidade e criatividade, ou seja, inovando. A capacidade de inovar, ao nível dos processos, produtos e competências constitui-se como o elemento fundamental ao sucesso produtivo do sector da Moda.

O desenvolvimento deste trabalho teve por base este conjunto de considerações, a partir das quais se construiu um cenário adaptado à realidade em estudo. Juntamente com todo um enquadramento conceptual de um *cluster* em torno do sector, a análise de dois casos de sucesso na Moda, nomeadamente Moda Itália e Moda Galiza, constitui o ponto de partida para o estudo de caso que se pretendeu levar a cabo, nomeadamente, a



avaliação das condições de suporte e viabilidade à criação de um *cluster* da Moda à escala regional do Porto.

Neste sentido, pretendeu-se avaliar o papel da cidade do Porto enquanto centro dinamizador e catalizador das dinâmicas decorrentes da capacidade produtiva instalada, identificando potencialidades e debilidades na sua estrutura empresarial, institucional e social, e procurando soluções para minimizar as falhas e incentivar as potencialidades existentes.

Ao Porto é já reconhecida alguma visibilidade internacional, motivada essencialmente pelas dinâmicas culturais, artísticas e desportivas dos últimos anos. No entanto apontam-se algumas debilidades do ponto de vista económico, nomeadamente ao nível da prestação de serviços especializados de apoio à actividade produtiva. As principais conclusões desta análise apontam ainda para um longo caminho a ser traçado, particularmente no que concerne à organização das actividades produtivas existentes, e sua articulação com os restantes agentes económicos no terreno.

O principal desafio impõe-se, assim, pelo aproveitamento da massa crítica existente e consolidada, pela aposta na diversificação de actividades, com especial ênfase para a sofisticação das actividades terciárias e, sobretudo, pela colmatação das falhas de interligação e cooperação entre os agentes envolvidos no processo de desenvolvimento. Instrumentos de política económica, política de inovação direccionada para a abordagem de *clusters* e política de planeamento territorial constituem-se uma base sólida de partida para a definição e execução de acções e estratégias sustentadas de desenvolvimento, sendo imperativo para o seu sucesso o envolvimento de todos aqueles que, directa e indirectamente, exercem influência neste processo.



BIBLIOGRAFIA

ANTONELLI, C.; FERRÃO, J. (2001) – Comunicação, Conhecimento Colectivo e Inovação: As vantagens da Aglomeração Geográfica – ICS

BIANCHI, G. (1990) – “Innovating in the local systems of small medium sized enterprises: the experience of Tuscany” – Entrepreneurship & Regional Development, 2 (1990), 57-69

BONNIN, A. (2002) – “The fashion industry in Galicia: Understanding the ‘ZARA’ Phenomenon” – European Planning Studies, Vol.10, Nº 4, 2002

CAMAGNI, R. (1998) – “The city as a Milieu: Applying the GREMI Approach to Urban Evolution” – Paper presented to the workshop on Le paradigme du Milieu Innovateur dans l’économie spatiale contemporaine, Paris June 29-30, 1998

CAMAGNI R., CAPELLO R. (1998), "Innovation and Performance in SMEs in Italy: the Relevance of Spatial Aspects", Competition and Change, Vol. 3, pp. 69-106.

CARDOSO, S. (2002) – “A imagem que os outros têm de nós” – Revista Informar, Edição Abril 2002, ICEP Portugal

CARVALHO, T. (2002) – “Marca Portugal: até aqui e a partir de agora” – Revista Informar, Edição Abril 2002, ICEP Portugal

CASTELLS, M. (1999) – A sociedade em Rede – A Era da informação: Economia, Sociedade e Cultura – Vol.I, Edições Paz e Terra

CASTRO, E.A. (1994) – “O Conceito de externalidade e as novas formas de encarar a problemática regional”, in Assimetrias Regionais e Desenvolvimento e Capacidade Inovativa



CASTRO, E.A. et al. (2000) – “The triple helix model as a motor for the creative use of telematics” – *Research Policy* 29, pp. 193-203, 2000

CEIDET (2002) - Perfis e Dinâmicas sócio-económicas do distrito de Aveiro, Relatório Final Centro de Estudos em Inovação e Dinâmicas Empresariais e Territoriais, Universidade de Aveiro, Dezembro 2002

CLANCY, P.; O'MALLEY, E.; O'CONNEL, L; EGERAAT, C. (1999) – “Industry Clusters in Ireland: An application of Porter's Model of national Competitive advantage to three sectors” – *European Planning Studies*, Vol. 9, Nº 1, 2001

CPD (1993) - Design em aberto: uma antologia - Centro Português do Design

COSTA, J. (2001) – “As mudanças económicas como desafio para a cidade” - *recensão crítica ao estudo do Professor Vasquez Barquero, FEP, Porto 2002*

DELAROVE, D. (2001) – “The Cluster Effect: Can Europe clone Silicon Valley?”- Booz Allen Hamilton-Strategy & Business

DUBOIS, B. (1993) – *Compreender o consumidor – Publicações D. Quixote*

ECHEVERRI, E.; HUNNICUTT, L.; HANSEN, N. (1998) – “Do Asymmetric Networks help or hinder small firms' ability to export?” – *Regional Studies*, Vol. 32.8, pp. 721-733

ECHEVERRI, E., BRENNAN, W. (1999) – “Are Innovation Networks Bounded by Proximity” in Manfred M. Fisher, Luis Suarez-Villa and Michael Steiner, Eds. *Innovation , Networks and Localities* (Berlin:Springer-Verlag), pp.28-49

FERRÃO, J. (1995) – “Políticas de Inovação e Desenvolvimento Regional e Local” – *Actas do encontro realizado em Évora, 23 Novembro 1995*

FIGUEIREDO, A. (1998) – “Knowledge as a Development Factor” – paper presented to Atelier A, joint seminar European commission and UK



FRADE, J. (2002) – “Mostrar Portugal para além do sol e praias” – Revista Informar, Edição Abril 2002, ICEP Portugal

GLAESER, E.L; KALLAL, H.D; SCHEINKMAN, J.A; SHLEIFER, A. (1992) - “Growth in Cities” – Journal of Political Economy, vol.100, nº 6. December 1992, pp.1126-52

GORDON, I., McCANN, P. (1999) – “Industrial Clusters: Complexes, Agglomeration and/or Social Networks” – Urban Studies, Nº 3, 513-532, 2000

GRAHAM, S.; MARVIN, S. (1995) – Telecommunications and The City: Electronic Spaces, Urban Areas – Routledge, London

GYLFASON, T. (1998) – Principles of Economic Growth – Oxford

HELGADOTTIR, B. (2002) – “Prêt à Porto” – Wallpaper Magazines

ILHARCO, F. (2002) – “Modas na Gestão” – Jornal Público, Suplemento de Economia, 28 Janeiro 2002

INE, Anuários Estatísticos da Região Norte (1995-2000) - Instituto Nacional de Estatística

INE (1992) - Classificação Portuguesa das Actividades Económicas (CAE – Rev.2) - Instituto Nacional de Estatística

INE (1998) – “Monografia da Indústria da Região Norte” – Estatísticas e Estudos Regionais, nº 17

INOFOR (2002) – “Redes Interorganizacionais” – Instituto para a Inovação na Formação, Fundo Social Europeu, Comunidade Europeia

INOFOR (2001) – “O Sector do Vestuário em Portugal” – Ministério para a Qualificação e o Emprego, Comunidade Europeia, Fundo Social Europeu

INOFOR (2000) – “A Indústria Têxtil em Portugal”, Comunidade Europeia, Fundo Social Europeu



JACKSON, P. (1998) – “Consumption and Identity: The cultural Politics of Shopping”, *European Planning Studies*, Vol. 7, Nº 1, 1999

JONES, C. (1998) – *Introduction to Economic Growth* – WW. Norton, New York, London

JUNIPER, J.; METCALFE, M. (2000) – “Knowledge sharing in the industrial Milieu” – working Paper 2000-11

KARLSSON, C. (1995) – “Innovation Adoption, Innovation Networks and Agglomeration Economies”, in Bertuglia, Christoforo S./Fisher, Manfred M./Preto, Giorgio (Eds.) *Technological Change, Economic development and Space*, Berlin; Heidelberg; New York, Tokio, pp.184-207

KOSCHATZKY, K. (1998) – “Innovation Networks of Industry and Business-Related services – Relations between innovation intensity of firms and regional inter-firm cooperation”, *European Planning Studies*, Vol. 7, Nº 6, 1999

KOTLER, P.; HAIDER, D.; REIN, I. (1995) – “O “marketing” das Cidades” - Público Economia, 6 de Novembro de 1995

LANÇA, I. (2000) – *A Industria portuguesa – especialização Internacional e Competitividade* – Editora Celta

LENCASTRE, P. (2002) – “Marca: valor da marca e marca de um país” – *Revista Informar*, Edição Abril 2002, ICEP Portugal

LYON, D. (1992) – *A Sociedade da Informação* – Celta Editora

McDONALD, J. (1997) – “Agglomeration Economies, Technical Change and Urban Growth”, Chapter 12 in *Fundamental of Urban Economies*, Upper Saddle River NJ: Prentice Hall, 1997

MASKELL, P. (2001) – “Growth and territorial configuration of economic activity” – Paper presented on the DRUID Conference, June 12-15, 2001



MASKELL, P.; TORNQUIST, G. (1999) “The emergence of learning regions” in Building a Cross-Boarder Learning Region – Copenhagen Business Scholl Press

MOREOVER (2000) – “The Geography of cool”, The Economist, April 2000

MORGAN, B.; BROOKSBANK, D.; CONNOLY, M. (1998) – “The role of Networking in the new Political Economy of Regional Development”, European Planning Studies, Vol. 8, Nº 3, 2000

MTS, Quadros de Pessoal, 1997/1999 – Ministério do Trabalho e Solidariedade

OBSERVATÓRIO TÊXTIL (sem data) – “Perfil da Industria Têxtil e da moda em Portugal”, CENESTAP, Centro de Estudos Têxteis Aplicados

OECD (1999a) – Managing National Innovation Systems – Paris

OECD (1999b) – Boosting Innovation: The Cluster Approach, OCDE Proceedings, Paris (OCDE, 1998)

OECD (2001) – “Innovative Clusters: Drivers from National Innovation Systems”

OREY, F. (2002) – “Um modelo teórico de branding para Portugal” – Revista Informar, Edição Abril 2002, ICEP Portugal

PACI, R.; PIGLIARU, F. (2001) - “Technological Diffusion, Spatial Spillovers and Regional Convergence in Europe”, Working Paper Centro Ricerche Economiche Nord Sud (CRENOS)

PECK, F.; McGUINNESS, D. (2001) – Deconstructing Clusters: Innovation in Local Economies.- Center for regional Economic Development, University of Northumbria, CRED Seminar Series, 2001

POLÉSE, M. (1998) – Lógica espacial das Transformações Económicas – APDR, Associação Portuguesa para o Desenvolvimento Regional



PORTER, M (2002) – Portuguese Competitiveness – Conferência Novos Desafios da Competitividade, Lisboa, Abril 2002-08-22

PORTER, M. (1993) – A vantagem competitiva das Nações – Editora Campus

PROINOV (2002) – Clusters e Política de Inovação – Presidência do Conselho de Ministros

Quatenaire Portugal, S.A. (2000) – Programa de Revitalização do Comércio e Serviços da Baixa Portuense - Assessoria à Sociedade Porto 2001 no âmbito do Projecto “Porto Capital da Cultura – Eixos de Requalificação Urbana e Revitalização Económica

Quatenaire Portugal, S.A. (2002) – Programa de Reordenamento de Áreas com Densidade Significativa de Transporte Rodoviário na AMP, Relatório Intermédio, 2002

RETO, L. (2002) – “O que há de novo no valor made in” – Revista Informar, Edição Abril 2002, ICEP Portugal

RIBEIRO, J. (2001) – “Clusters e Políticas de Inovação – conceitos e relevância para Portugal” - Economia & Prospectiva, Nº 17 Julho/Setembro 2001, pp. 109-129

ROMER, P. (1990) - "Endogenous Technological Change", Journal of Political Economy, October 1990

ROMER, P. (1994) – “The Origins of Economic Growth”, Journal of Economics Perspectives, 1994

SALGUEIRO, T. (1998) – “Comércio e a Cidade” – Economia & Prospectiva. Vol.II, Nº1 Abril/Junho 1998, pp. 69-83

SIMMIE, J. (1990) – Innovative Clusters: Theoretical explanation and why size matters – Oxford Brookes University

STORPER, M. (1999) – Rethinking the Economics of Globalization: the role of ideas and conventions – working paper, School of Public Policy and Social Research, UCLA – Los



Angeles, USA and Laboratoire Techniques, Territoires et Sociétés, Ecole des Ponts et Chaussées & Université de Marne-la-Vallée, France

VALENTE, R. (2002) – Marca Portugal Porquê – Revista Informar, Edição Abril 2002, ICEP Portugal

UMIC (2003a) – Plano de Acção Inovação – Versão Síntese Preliminar, Abril 2003

UMIC (2003b) – Inovação para a Competitividade: Pela Construção de um Plano de Acção para a Inovação em Portugal – Workshop, Abril 2003

U.S. Department of Labour, Bureau of Labour Statistics -<http://stats.bls.gov/data/home.htm>

WARING, C. (2001) – Inditex: a business model that is tailor-made – Barcelona Business, Maio 2001

WIENSTEIN, O. (1991) “Productions and circulation of scientific economic and technical knowledge: research and development as a specific economic activity” in Daniels, PW; Moulart, F (eds) “The changing geography of advanced producer services: theoretical and empirical perspectives (Belhaven, London)

WILLIAMSON, O.E. (1986) “The economics of governance: Framework and implications” in Langlois, R (ed) “Economics as a process: Essays in the new institutional economics” (Cambridge University Press)

Endereços electrónicos:

www.amp.pt – “Estudo Sócio Económico da Área Metropolitana do Porto”

www.chick-pt.com: Artigos

✍ Moda 2000: A moda e o consumidor: Quem influi em Quem?

✍ A interactividade entre a criação, o marketing e a sociedade



- ✍ Novos materiais se transformam em argumento
- ✍ Os Portugueses querem mais lojas especializadas
- ✍ O crédito: a relação do comércio com os fornecedores
- ✍ 2000-2010: A década do corte
- ✍ Tendências para um comércio com futuro: A opinião dos especialistas

www.portugalnews.pt/icep: Artigos

- ✍ A moda portuguesa está a atravessar uma fase privilegiada
- ✍ Citei tem impulsionado design na fileira têxtil
- ✍ Indústria obrigada a responde à moda
- ✍ As novas dimensões do luxo
- ✍ Os desafios da moda
- ✍ Indústria ignora “designers”
- ✍ À procura do designer português
- ✍ Grandes dinâmicas do sector
- ✍ Design tenta conquistar empresas