
A IMPORTÂNCIA DA ESTRUTURA DE GESTÃO E *BRANDING* DE
UM CLUSTER: ESTUDO DO CASO DA INDÚSTRIA TÊXTIL

Teresa Maria Faria da Silva

Dissertação
Mestrado em Economia e Gestão Internacional

Orientado por
Ana Paula Africano

2018

Nota Biográfica

Teresa Silva é natural de Guimarães e nasceu a 6 de janeiro de 1995. Completou a licenciatura na Escola de Economia e Gestão da Universidade do Minho em Relações Internacionais.

Ingressou, em 2016, na Faculdade de Economia da Universidade do Porto no mestrado em Economia e Gestão Internacional, efetuando um período de Erasmus na Universidade do Sul da Dinamarca (SDU). Em setembro de 2017, começou a trabalhar num centro especializado de investigação tecnológica, Centro Tecnológico Têxtil e Vestuário (CITEVE), onde integra atualmente o departamento de clusterização que constitui a estrutura de gestão do *Cluster Têxtil*.

Define-se como uma pessoa proativa e com uma orientação estratégica. Teve um percurso literário com a publicação de três romances em palcos internacionais na sua adolescência, tendo sido convidada como oradora motivacional a mais de duas centenas de escolas ao longo da sua adolescência, desenvolvendo as suas competências de comunicação. Adicionalmente, tem um envolvimento associativo muito ativo ao longo do seu percurso académico na Universidade do Minho, nomeadamente no Centro de Estudos do Curso de Relações Internacionais (CECRI, presidente), Associação Académica da Universidade do Minho (AAUM, secretária da direção), e Young Minho Enterprise (YME, departamento de marketing), assim como nas ações de voluntariado na cidade natal de Guimarães.

Agradecimentos

Estendo o mais profundo agradecimento à minha família pelo apoio emocional e motivacional a prosseguir e nunca desistir em nenhum momento, seja da carreira profissional, seja dos estudos.

Agradeço também à direta executiva do *Cluster Têxtil*, Eng^a Ana Ribeiro, por possibilitar a realização desta Dissertação com uma cultura de flexibilidade, criatividade, persistência e ambição no contexto do trabalho.

Estendo também um agradecimento muito importante à minha orientadora, Professora Doutora Ana Paula Africano, pelo profissionalismo inigualável no trabalho de orientação, assim como na flexibilidade e compreensão pelos constrangimentos de horários e de disponibilidades que por vezes se colocavam.

Por fim, a todos os que de alguma forma me apoiaram neste percurso, contribuindo para a minha persistência, muito obrigada.

Abstract

European Union (EU) has gradually focused its attention on programs aimed at supporting the establishment of management organizations of industrial clusters (Lämmer-Gamp, 2012), recognizing that clustering (Delgado, Porter, & Stern, 2010; Marshall, 1920; Porter, 1998, 2000) contributes to competitiveness (Spigel, 2017) and to the internationalization of firms (Jankowska and Götz, 2017).

The formalization of cluster management structures is one of the cluster initiatives (CI), which consist of structured processes with the purpose of increasing the growth and competitiveness of the clusters and, consequently, of the regions where they belong, according to authors such as Mauroner and Zorn (2017); Sölvell *et al.* (2003) and Lindqvist (2009). These authors list a set of perceived objectives as the most relevant of the cluster management structure and concluded that there is a tendency for a growing appreciation for issues related to marketing and branding.

Thus, this case study investigated the importance perceived by the actors that make up the Portuguese Textile Industry on the recent formalization of a management structure for the textile sector, the Portuguese Textile Cluster. Specifically, how these actors evaluate/identify the possible contributions that this management structure generates for the competitiveness and internationalization of the sector and its companies.

The results, obtained by an inquiry, reveal that respondents recognize that the existence of the cluster management structure has an impact on the companies in the sector and the actions resulting from cluster branding are recognized as important. The three priority objectives identified for these actions are an increase in the awareness of the "Made in Portugal" label, an increase in the international quality perception of the Portuguese ITV and the influence of the industrial cluster, represented by its management structure in the formulation of policies. This research brings interesting contributions to understand how the formalization of the Portuguese Textile Cluster is being perceived by the business cluster and in what way the Cluster's areas of activity are aligned with the interests of its stakeholders.

Keywords: Clusters, internationalization, competitiveness, industry, management, marketing, branding.

Resumo

A União Europeia tem vindo gradualmente a focar a sua atenção em programas com o objetivo de apoiar a constituição de estruturas de gestão dos clusters industriais (Lämmer-Gamp, 2012), reconhecendo que a clusterização (Delgado, Porter, & Stern, 2010; Marshall, 1920; Porter, 1998, 2000) contribui para a competitividade (Spigel, 2017) e para a internacionalização das empresas (Jankowska e Götz, 2017).

A formalização de estruturas de gestão do cluster é uma das iniciativas de clusters (IC), que consistem em processos estruturados com o propósito de aumentar o crescimento e a competitividade dos clusters e, por conseguinte, das regiões onde eles se inserem, segundo autores como Mauroner e Zorn (2017); Sölvell e outros (2003) e Lindqvist (2009). Estes últimos autores enumeram um conjunto de objetivos percecionados como mais relevantes da estrutura de gestão dos clusters e concluíram que existe uma tendência para uma crescente valorização para as questões relacionadas com o marketing e com o *branding*.

Assim, este estudo de caso investigou a importância percecionada pelos atores que constituem a Indústria Têxtil Portuguesa sobre a recente formalização de uma estrutura de gestão para o setor têxtil, o *Cluster Têxtil*. Em concreto, como estes atores avaliam/identificam os possíveis contributos que esta estrutura de gestão gera para a competitividade e internacionalização do sector e das empresas.

Os resultados, obtidos por via de inquérito, revelam que as empresas respondentes reconhecem que a existência da estrutura de gestão do cluster traz efetivamente impactos para as empresas do setor e as ações decorrentes do *cluster branding* são reconhecidas como importantes. Os três objetivos prioritários identificados para estas ações são o aumento da *awareness* da etiqueta “Made in Portugal”, o aumento da perceção internacional de qualidade da ITV portuguesa e a capacidade de influência do cluster industrial, representado pela sua estrutura de gestão na formulação de políticas. Esta investigação traz contributos interessantes para perceber como a formalização do *Cluster Têxtil* em Portugal está a ser percecionada pelo agregado empresarial e de que forma as áreas de atuação do *Cluster Têxtil* estão alinhadas com os interesses dos seus *stakeholders*.

Palavras-chave: Clusters, internacionalização, competitividade, setor, gestão, marketing, *branding*.

ÍNDICE

Nota Biográfica.....	i
Agradecimentos	ii
Abstract.....	iii
Resumo.....	iv
Lista de Figuras.....	vii
Lista de Gráficos.....	vii
Introdução.....	1
Revisão de Literatura.....	4
Uma perspectiva histórica da evolução do Cluster	4
Conceptualização de Cluster	5
Clusters e a internacionalização de empresas.....	6
Ciclo de Vida: Clusters VS. Indústria	12
Marketing e <i>branding</i> dos clusters: A formalização de estruturas de gestão	15
Variáveis que moldam a evolução do cluster: a marca do cluster como um fator de sucesso	20
Metodologia	23
1ª Parte) Estudo de caso: O Cluster Têxtil em Portugal.....	26
Evolução e Desafios do Setor.....	26
Caracterização do Setor	31
Iniciativa de Cluster: Estrutura de Gestão para o Setor.....	34
2ª Parte) Inquérito	36
Hipóteses	36
Questões de Investigação	38
Apresentação e Análise dos Resultados	45
Definição da População-Alvo.....	45
Recolha de Dados.....	45
Caracterização da Amostra	45
Apresentação e Análise dos Resultados	49
Discussão	64
Conclusão.....	72
Contributos	73
Limitações e Recomendações para investigações futuras.....	74
Bibliografia	76
Anexos.....	90
Anexo I: Revisão dos principais Estudos Empíricos	91
Anexo II: Fatores dinâmicos da internacionalização e orientação de um cluster	92
Anexo III: Condições Fatoriais de um Cluster.....	93
Anexo IV: Distribuição geográfica do Volume de Negócio por Região (Ano 2017).....	95

Índice de Tabelas

Tabela 1. Dimensão geográfica do conceito de Cluster:	6
Tabela 2. Dimensão do Networking de relações do conceito de Cluster:	6
Tabela 3. Recursos do Cluster	21
Tabela 4. Resumo da Análise ao Setor Têxtil e do Vestuário Português entre 1995 e 2017 31	
Tabela 5. Distribuição de Quotas entre Portugal e outros países europeus (Ano 2015).....	33
Tabela 6. Exportações e Importações do STV para os principais países (Ano 2016)	33
Tabela 7. Design do Questionário	40
Tabela 8. Distribuição das dimensões em estudo	49
Tabela 9. Médias das dimensões em estudo	50
Tabela 10. Nível de concordância sobre os Contributos da constituição formal do Cluster para a dimensão externa	51
Tabela 12. Nível de importância das atividades tradicionais e das atividades de marketing e branding das áreas de atuação do Cluster Têxtil	53
Tabela 14. Avaliação da importância do Cluster branding para o setor	54
Tabela 16. Comparação das dimensões em estudo por Volume de Faturação	56
Tabela 17. Comparação das dimensões em estudo por N° de Trabalhadores	57
Tabela 18. Comparação das dimensões em estudo por N° de Mercados	58
Tabela 19. Comparação das dimensões em estudo por Proporção de exportações	59
Tabela 20. Comparação dos impactos em estudo por Volume de Faturação	60
Tabela 21. Comparação dos impactos em estudo por Número de Trabalhadores	61
Tabela 22. Comparação dos impactos em estudo por Número de Mercados	62
Tabela 23. Comparação dos impactos em estudo por Proporção de Exportações	63

Lista de Figuras

Figura 1. Cluster Branding.....	17
Figura 2. Evolução das exportações, Volume de Negócios e Emprego na ITV	29

Lista de Gráficos

Gráfico 1. Percentagem de empresas em função de ser membro do Cluster Têxtil.....	46
Gráfico 2. Percentagem de empresas em função do Volume de Faturação.....	46
Gráfico 3. Percentagem de empresas em função do Número de Trabalhadores	47
Gráfico 4. Percentagem de empresas em função do Proporção de Exportações	47
Gráfico 5. Percentagem de empresas em função do N ^a Mercados Internacionais	48

Introdução

Hoje em dia, os vários agentes económicos lidam com um mundo que enfrenta crescentes níveis de competição global. A globalização tem reduzido a importância da distância como entrave ao comércio internacional, possibilitando às empresas a procura de novos mercados, novas fontes de fornecimento de matérias-primas a preços mais acessíveis e tempos de entrega quase instantâneos e, com a disseminação tecnológica, o acesso livre a novas informações e conhecimentos. Neste contexto, as nações possuem uma enorme importância no sentido em que são as instituições, a cultura, a estrutura económica e os valores nacionais que moldam o ambiente favorável à capacidade de as Indústrias se inovarem e de se atualizarem, adquirindo e assimilando conhecimentos fulcrais à liderança competitiva do país em determinado setor (Porter, 1990).

Ainda que académicos analisem a globalização sob a ótica de um mundo como um todo (Robertson, 2004) ou como a decrescente importância das fronteiras e da localização (Waters, 2002), autores como Michael Porter fazem referências à importância da localização como *driver* do sucesso da vantagem competitiva, através da existência de massas críticas localizadas que beneficiam de trocas interdependentes de conhecimentos, relações comerciais e motivações económicas, as quais define como “clusters” (Porter, 1998). Neste contexto, Porter relaciona a clusterização com a produtividade, com os serviços complementares, com uma estrutura eficiente altamente especializada no setor capaz de imprimir rapidez e eficácia aos processos e com os níveis de inovação (Porter, 1998).

Vários estudos têm confrontado metodologias e quadros conceituais diferentes na procura de atributos que existem para além das fronteiras das empresas e que contribuem para a competitividade (Spigel, 2017), alguns focam as geografias económicas (Feldman, 2001; Malecki, 1997); o capital social (Westlund & Bolton, 2003); os sistemas de inovação (Cooke, *et al.*, 1997; Fritsch, 2001); as redes de networking (Sorenson & Stuart, 2001; Stuart & Sorenson, 2003) e, finalmente, a clusterização (Delgado, Porter, & Stern, 2010; Marshall, 1920; Porter, 1998, 2000). Ben Spigel (2017) afirma que, no geral, estes autores harmonizam as suas perspetivas assentando em três recursos regionais que contribuem para o crescimento económico e empreendedorismo. Em primeiro lugar, os ambientes institucionais e paradigmas culturais aumentam a cooperação entre empresas através da normalização de práticas como a transferência de conhecimento e a mobilidade entre empresas (Gertler, 2003;

Henry & Pinch, 2001), ou, por outro lado, constituem-se como barreiras a essas práticas (Saxenian, 1994; Staber, 2007). Em segundo lugar, as relações de networking empregam em si um conjunto de benefícios, induzindo a *spillovers* de conhecimento entre as Universidades e as empresas (Owen-Smith *et al.*, 2004), servindo como instrumento de difusão para novas oportunidades de negócio (Arenius *et al.*, 2005) e configurando-se como uma plataforma que introduz empreendedores aos potenciais investidores (Powell *et al.*, 2002). Finalmente, o terceiro recurso regional que induz ao crescimento económico assenta nas políticas governamentais, que podem consolidar as culturas e relações de networking através da remoção das barreiras aos empreendedores, formação de quadros qualificados ou lançamento de fundos específicos a programas de apoio aos investidores (Feldman & Francis, 2004). Este trabalho de dissertação irá focar a sua lente de análise na teoria dos clusters e irá explorar, na revisão de literatura, o impacto e a importância da constituição das estruturas de governação dos clusters industriais na performance de exportação e internacionalização do setor.

A perspetiva histórica de evolução dos clusters e a concetualização do mesmo permite uma divisão em duas dimensões, consoante a sua natureza: dimensão de networking e a dimensão geográfica (Cruz, 2007). Alguns autores têm confirmado que as empresas envolvidas nos clusters orientados para a internacionalização, isto é, clusters que são constituídos por empresas fortemente orientadas para as atividades de exportação, vêm a sua performance de exportação aumentar, comparado com as empresas exportadoras que não estão relacionadas com clusters (Becchetti & Rossi, 2000; Belso-Martinez, 2006). Esta envolvência traz impactos como a exportação de produtos com maior valor acrescentado (Becchetti *et al.*, 2007) e internacionalização mais acelerada (Fernhaber *et al.*, 2007; Zucchella *et al.*, 2012).

Neste contexto, Jankowska e Götz (2017) corroboram os estudos sobre o impacto dos clusters na internacionalização das empresas, onde duas premissas inerentes à teoria das relações, a idade do cluster e a densidade das relações, afetam diretamente a capacidade de a empresa se internacionalizar.

Tal como explicado em TACTICS *Cluster Marketing and Branding* (2012), a reputação de um cluster pode ser analisada sob a perspetiva de duas dimensões: *inward-looking*, ou densidade das relações com os membros (Jankowska & Götz, 2017), e *outward-looking*, ou intensidade de internacionalização (Jankowska & Götz, 2017), podendo esta ser distinguida em amplitude, refletindo o número e diversidade de mercados estrangeiros servidos por uma

empresa membro de um cluster, ou em profundidade, refletindo o compromisso de fornecimento de recursos para o mercado estrangeiro (Benito *et al.*, 2009; Trąpczyński & Wrona, 2013; Turner & Gardiner, 2007; Welch & Luostarinen, 1988).

TACTICS (Transnational Alliance of Clusters Towards Improved Cooperation Support) é um projeto apoiado pela União Europeia que, em conjunto com agências de inovação regional e Grupos de Reflexão, procurou responder aos desafios sobre o desenvolvimento de clusters na Europa e apoiar a Aliança Europeia de Clusters. Ao longo de 36 meses, este projeto melhorou várias políticas de clusters, instrumentos e incentivos para amplificar o nível de cooperação internacional de clusters, a sua excelência e políticas de marketing e de branding (Corò, 2013).

Esta dissertação irá suportar-se numa das principais recomendações partilhadas no guia “*Cluster Marketing and Branding*” sobre a constituição de uma organização do cluster, também designado de estrutura de gestão do cluster que representa o setor, e respetivo plano de *branding*. Trata-se de um estudo de caso sobre a recente formalização do “Cluster Têxtil: Tecnologia e Moda” no setor têxtil em Portugal, procurando auscultar a importância percebida ou o impacto previsto para o setor em diferentes variáveis, por parte dos seus membros e atores.

Na primeira secção, a revisão de literatura fará uma breve contextualização histórica da evolução do cluster, explorando as diferentes definições do conceito sob a perspetiva das duas dimensões, de internacionalização ou de sinergias de relações, contrastando visões académicas que procuram compreender a forma como os *clusters* podem estar envolvidos no crescimento económico e na propensão para a internacionalização de uma indústria. Na secção que se segue será introduzido o conceito de marketing e *branding* orientado para os clusters, assim como a constituição da sua estrutura de gestão, e como uma estratégia formalizada de marketing e *branding* da marca do cluster pode trazer impactos positivos sobre pequenas e médias empresas. Finalmente, a quarta secção será dedicada à metodologia de investigação e apresentação e discussão dos resultados, e, por fim, a Conclusão reunirá as considerações finais e os contributos essenciais para a área da gestão internacional.

Revisão de Literatura

Uma perspectiva histórica da evolução do Cluster

Historicamente, o termo *cluster* foi cunhado pela primeira vez no paradigma analítico de princípios clássicos pelo economista Alfred Marshall, em 1890, que definiu o termo como um aglomerado de atividades de uma determinada área geográfica que se comporta como uma fonte de externalidades para as empresas que constituíam indústrias concentradas e relacionadas entre si (vom Hofe *et al.*, 2006). Estes distritos industriais (Marshall, 1920) foram sendo mais tarde associados a duas variáveis distintas: por um lado, os benefícios diretos que as firmas captavam dessas externalidades tais como o fácil acesso aos recursos, a concentração de conhecimento e de mão de obra especializada, as vantagens de custos e a existência de empresas especializadas em cada fase do processo produtivo; por outro lado, o próprio padrão geográfico e acesso a recursos naturais que definiam a formação do cluster em determinada área geográfica (Martin *et al.*, 2003; Maskell *et al.*, 2005).

Mais tarde, autores do pensamento neoclássico procuraram perceber de que forma atividades económicas interdependentes se aglomeram num determinado espaço geográfico e autores como Boschma e Frenken (2006) apresentam paradigmas explanatórios que apontam uma escolha racional de um agente representativo da indústria como o início da aglomeração de outras motivações de natureza económica como as premissas clássicas das economias de escalas e dos custos de transporte.

Após a conceptualização de Marshall, a popularização do termo “Cluster” foi formalizada pelo economista Michael Porter (1990; 1998), tendo a sua evolução sido largamente estudada pelos académicos e várias expressões alusivas a uma concentração económica localizada foram surgindo, como “clusters regionais” (Enright, 1996), “novos espaços industriais” (Scott, 1988), “ambientes inovadores” (Aydalot, 1986; Maillat, 1991), “redes de contacto Neo-Marshall” (Amin & Thrift, 1992), “regiões do conhecimento” (Asheim, 1995) ou “sistemas de produção locais” (Crouch *et al.*, 2001).

Mais recentemente, novas gerações iniciaram a era da Nova Geografia Económica, na qual vários contributos geraram modelos como os Processos de Localização Industrial (Krugman, 1991; Krugman *et al.*, 2004), que apontavam os fatores geográficos como o indutor de

indústrias geograficamente concentradas no qual os clusters beneficiavam dos custos competitivos, conhecimento concentrado e economias de escala.

Na viragem do milénio, a abordagem evolucionista caracterizou-se pela perspectiva das economias do conhecimento global, onde, por exemplo, o estudo dos “Sistemas de Inovação” (Lundvall, 1992; Cooke *et al.*, 1997, 1998) abordou a rede de sinergias que se geram no seio de um networking inter-organizacional, marcada pela interação dos diversos agentes do sistema de inovação, desde as universidades, governo, associações e empresas. Esta perspectiva acrescentou ao conceito de cluster a visão do processo de aprendizagem interdependente e dos fatores tecnológicos e sociológicos. Várias derivações da definição, como será analisado a seguir, assentaram ainda em duas abordagens, uma de networking de relações industriais e outra de concentrações geográficas (Cortright, 2006; Feser *et al.*, 2009).

Conceptualização de Cluster

Estudos académicos foram explorando a evolução do cluster e acrescentando várias perspectivas consoante a era económica, o ângulo de interpretação e os aspetos analisados. Contudo, a consequência deste leque diversificado de contributos, tal como Jacobs e outros autores (1996) argumentaram, são conceitos que competem entre si. Esta ambiguidade torna o conceito vulnerável, caótico e tão flexível que fica exposto a diferentes aplicações consoante o caso, o contexto ou a interpretação (Martin *et al.*, 2003; Lublinski, 2003; Alecke *et al.*, 2006).

Outros académicos como Rosenfeld apelam à atenção para os desafios do uso do conceito despido de rigor, sendo usado como a panaceia política e a cura para todos os males (Martin & Sunley, 2003), generalizando os benefícios para todas as situações e a clusterização como a solução ideal para todas as complexidades regionais e a estratégia de crescimento (Rosenfeld, 2005).

Como já foi referido, a evolução da conceptualização do termo foi seguindo principalmente duas tendências: a dimensão geográfica e a dimensão do networking industrial. As Tabelas 1 e 2 agrupam definições de uma representação de autores, cujas palavras-chaves e perspetivas encaixam numa destas duas dimensões.

Tabela 1. Dimensão geográfica do conceito de Cluster:

Definição	Autores
“Geographical concentrations of industries that gain performance advantages through co-location.”	Doeringer & Terkla (1995)
“Group of companies existing in a geographical neighbourhood along with the organizations which are related to them and deal with a particular activity, connected by similarities and competing with one another”	Porter (2000)
“A regional cluster is an industrial cluster in which member firms are in close proximity to each other.”	Enright (1996)
“Clusters are defined as groups of firms within one industry based in one geographical area.”	Swann & Prevezer (1996)
“Collections of industries with high levels of co-location in terms of employment”	Delgado <i>et al.</i> (2010)

Tabela 2. Dimensão do Networking de relações do conceito de Cluster:

Definição	Autores
“In its broadest sense, a cluster is defined by systemic relationships among firms and organizations in a general region based on common needs for nearby goods and knowledge”.	Rosenfeld (2005)
“We define an innovative cluster as a large number of interconnected industrial and/ or service companies having a high degree of collaboration, typically through a supply chain, and operating under the same market conditions.”	Simmie & Sennett (1999)
An ‘innovative milieu’ is a “complex which is capable of initiating a synergetic process [...] an organization, a complex system made up of economic and technological interdependencies [...] a coherent whole in which a territorial production system, a technical culture, and protagonists are linked.”	Maillat (1991)
“Network of relationships that involves the trade in finished products, ready for distribution, which firms purchase from each other depending on order trends”	Bertolini & Giovannetti (2006)

Fonte: Adaptado de Cruz (2007).

Clusters e a internacionalização de empresas

Usando como panorama de fundo estas duas abordagens que se complementam entre si, Krugman (1991) e o seu conceito de economias de escala surgem como a motivação geradora de todos os outros acontecimentos. Keizer (2015) argumenta que a era da economia ortodoxa perceciona as motivações económicas como estando em constante interação com recursos naturais escassos, onde são estas motivações racionais que levam os agentes económicos como as empresas a analisarem a forma como alocar os recursos de forma a maximizar os benefícios e minimizar os custos. Assim, no setor industrial, a produção em

escala atrai de uma forma racional mais empresas (Fujita & Thisse, 1996; 2002) que, pelo motivo de minimização de custos, pretendem beneficiar da concentração localizada de empresas com produções em escala. Nestes mercados locais, geram-se relações entre empresas, fluxos de informação e conhecimento, denominado de *spillovers*, e outras externalidades decorrentes da constituição do cluster (Camagni, 1995; Amin & Graham, 1997).

Relativamente a estas externalidades, vários autores foram capazes de estabelecer a relação positiva entre os benefícios da aglomeração local e o desempenho económico das empresas (DeCarolis & Deeds, 1999; McEvily & Zaheer, 1999; Molina-Morales & Martinez-Fernandez, 2004). Por exemplo, as empresas de uma concentração espacial de organizações e instituições partilham de um processo de aprendizagem mútuo (Maskell, 2001; Dei Ottati 1991, 2002) que as conduzem à assimilação dos procedimentos das empresas exportadoras próximas que são bem-sucedidas no mercado internacional, aumentando a capacidade de as empresas exportarem e se internacionalizarem (Langlois & Robertson, 1995; Antonietti & Cainelli, 2009).

Dada a influência da proximidade e da experiência das empresas internacionalizadas em relação às empresas com produção para fins nacionais, abordaremos nesta fase o conceito e as teorias de internacionalização.

Num enquadramento geral, as motivações para a internacionalização influenciam a escolha do seu modo de entrada. Assim, Dunning (1993) distinguiu desde logo quatro motivações para a internacionalização: procura de mercados e clientes; procura por eficiência; procura de recursos e procura de ativos estratégicos não disponíveis no seu país. Relativamente aos modos de entrada, Wind e Perlmutter já os identificavam como uma questão crucial do marketing internacional, com um impacto enorme no sucesso das operações estrangeiras (1977). Uma empresa pode encontrar várias escolhas e com diferentes níveis de comprometimento, controlo e investimento, desde exportações, acordos sem investimento de capital próprio, como licenciamento, subcontratação, franchising, e Investimento Direto Estrangeiro (através de acordos de joint-venture, aquisições ou investimentos de raiz) (Anderson & Gatignon, 1986).

A teoria progressista ou processual é uma das teorias clássicas de internacionalização, desenvolvida em 1977, por Johanson e Vahlne, através de observações empíricas ao processo

de internacionalização de empresas suecas, e sugere o início deste processo com as exportações *ad hoc* (Johanson & Vahlne, 1977; Carlson, 1975; Forsgren & Kinch, 1970; Johanson, 1966; Nellbeck, 1967). Estes autores consideram o processo gradual, desde a formalização da entrada através de intermediários ou agentes, a substituição destes pelos seus próprios colaboradores até que o crescimento da faturação justifique a mobilização da produção para o país para ultrapassar as barreiras alfandegárias. Este processo evolutivo foi denominado de “establishment chain”. Segundo os autores, este processo deve eleger o conhecimento por experiência em detrimento do conhecimento objetivo, uma vez que o primeiro permite conhecimento direto e aprendizagem de características como a cultura, estruturas, características dos clientes, sem recorrer a uma análise distante e formal (Brockmann & Anthony, 1998; Badaracco, 1991; Nonaka, 1994; Inkpen, 1996). O conhecimento por experiência não só reduziria o risco da incerteza, como aumentaria o compromisso com os mercados internacionais de uma forma incremental e gradual (Johanson & Vahlne, 1977).

Este modelo tem associado a si algumas características como a distância psíquica, ou a preferência pela internacionalização através dos mercados culturalmente mais próximos (Wiedersheim-Paul, 1972; Johanson & Wiedersheim-Paul, 1973) motivada pelos custos sociais e económicos de operar no estrangeiro, *liability of foreignness* (Hymer, 1960, 1976; Zaheer, 1995). Mais tarde, em 1993, Rennie contrastou este modelo com o a teoria “Born-Global”, na qual as empresas se globalizariam rapidamente e sem precedentes graduais de internacionalização (Rennie, 1993).

Na sequência desta discussão sobre o *liability of foreignness* e a necessidade da existência de vantagens para justificar o investimento no estrangeiro, Dunning (1980) elaborou o paradigma eclético ou paradigma OLI, que sugere a análise interna aos três tipos de vantagens que uma empresa dispõe para optar por determinado modo de internacionalização – são elas as vantagens de propriedade (Ownership), localização (Localization) e internalização (Internalization). “Three conditions were needed to justify outward FDI, and therefore the existence of the MNE: 1. The firm must possess net ownership advantages over firms from other countries in serving a particular national market (O advantage). 2. It must be more beneficial for the firm to use these net ownership advantages itself rather than sell or lease them (I advantage). 3. These net ownership advantages must more profitably be exploited

when used with factor inputs outside the home country and in the host country (L advantage)” (Eden & Dai, 2010, pp. 13).

O outro modelo central das teorias de internacionalização permite-nos prosseguir a nossa discussão sobre a forma como os clusters estimulam a internacionalização, ao providenciar a base literária sobre a teoria das redes (networks). Elaborado por Johanson e Mattson (1988), este modelo complementa o modelo gradual ao alargar o conceito de conhecimento por experiência numa só empresa a toda uma rede de várias entidades que podem beneficiar mutuamente do conjunto agregado de conhecimento sobre os mercados internacionais (Holm *et al.*, 1996; Chetty & Eriksson, 1998).

Vários autores concordam que a rede onde uma empresa se insere oferece várias oportunidades de aprendizagem pelo facto de uma empresa estar exposta a uma maior quantidade e variedade de fontes de conhecimento, ao invés de tentar estabelecer essa bagagem sozinha e com as suas capacidades internas, evitando ter de percorrer o mesmo percurso para obter o mesmo conhecimento (Osland & Yaprak, 1995; Inkpen, 1996; Hadley & Wilson, 2003; Eriksson *et al.*, 1998; Sharma & Blomstermo, 2003; Zhou *et al.*, 2007). “Internationalization is carried out through resource commitments in international businesses, which are embedded in networks” (Eriksson *et al.*, 2014, pp. 1074). De um modo geral, graças a estas relações de networking, as empresas dispõem de um conjunto de benefícios, denominados de externalidades, que vão ser explicados com mais detalhe nos próximos parágrafos, tais como o acesso aos recursos dos parceiros (Chetty & Wilson, 2003; Håkansson & Snehota, 1989; Johanson & Vahlne, 2009), o desenvolvimento de competências e outras capacidades para iniciar o processo de internacionalização (Awuah *et al.*, 2011; Grant, 1996; Gadde & Håkansson, 2001).

Neste meio, Díez-Vial e Fernández-Olmos (2014) argumentam que as externalidades das empresas exportadoras geram, para as empresas aspirantes a internacionalizarem-se através das exportações, um conjunto valioso de *spillovers* de conhecimentos, decorrentes da experiência das empresas mais internacionalizadas, que levam, em última análise, a uma transferência de conhecimento e competências e aumentam o nível geral das exportações regionais.

Autores como Audretsch e Feldman (1996) e Breschi e Malerba (2001) analisaram a causalidade mútua que se gerou com a concentração geográfica de empresas, que, através de

interações produtivas, levaram ao aparecimento de *spillovers* de conhecimentos e fluxos de comunicação e informação, os quais, juntamente com os benefícios das economias de escala e dos custos reduzidos, atraem mais empresas; por outro lado, a própria difusão do conhecimento gerado através destes *spillovers* atrai um maior número de organizações para esta concentração que, em retorno, resulta num maior nível de conhecimento disponível, num maior número de interações entre entidades, e, conseqüentemente, em mais *spillovers* de conhecimento. Outros autores complementam esta visão, argumentando que outro dos resultados desta dinâmica da proximidade espacial e social é o crescimento acelerado do potencial inovador das empresas constituintes de um cluster, o qual é condicionado ou alavancado pela natureza do ambiente competitivo do setor (Brown *et al.*, 2017). Assim, alguns autores concluem que um dos benefícios de integração num cluster é a exportação de produtos com um maior valor acrescentado, decorrente do ambiente inovador, e uma internacionalização de pequenas e médias empresas mais acelerada (Becchetti *et al.*, 2007; Fernhaber *et al.*, 2007; Zucchella *et al.*, 2012).

Li e outros académicos (2016) defendem a existência de uma geografia de empresas de crescimento elevado que obedece a uma lógica espacial e tem um impacto direto sobre o desenvolvimento regional, subscrevendo Coad (2014) na premissa de que empresas de rápido crescimento contribuem desproporcionalmente para o crescimento do emprego. Acs e Varga (2005) defendem a ideia de que, embora muitas destas empresas de rápido crescimento se tenham tornado multinacionais, outras amadureceram para empresas estáveis e suportam largamente o emprego local e geram estes *spillovers* de conhecimentos acima mencionados que são transferidos para as economias regionais e locais.

A existência de indústrias geograficamente localizadas obedece a determinadas motivações (Li *et al.*, 2016; Spigel, 2017). Tal como já foi mencionado, no caso das empresas de elevado crescimento, obedecem a uma lógica espacial. Nesta lógica, Arauzo-Carod e outros autores (2010) sugerem a existência de três determinantes de localização que têm permanecido inalterados desde 1980: os fatores neoclássicos como as economias de aglomeração, infraestruturas e a qualidade dos recursos humanos, que garantem a qualidade de uma estratégia económica sustentável a longo prazo; fatores comportamentais como as relações de empreendedorismo ou preferências espaciais; e fatores institucionais como a regulamentação, no qual um governo forte local alavanca a emergência deste tipo de empresas (Li *et al.*, 2016). Esta argumentação está alinhada com Spigel (2017) e os recursos

regionais que contribuem para o crescimento económico e empreendedorismo. Seguindo a mesma ordem, os recursos que o autor apresenta assentam na cultura e nos ambientes institucionais como indutores da mobilidade e da transferência de conhecimentos; para operacionalizar esta transferência de conhecimento, estas indústrias dependem da capacidade de relação de networking entre os empreendedores, assim como com instituições, centros de investigação e universidades; e o terceiro recurso são as políticas governamentais que alavancam os crescimento regional ou estabelecem barreiras ao mesmo (Feldman & Francis, 2004).

O modelo *Triple Helix* (Etzkowitz, 2010) resume de uma forma eficaz o último parágrafo, ilustrando nas suas hélices o networking entre os diferentes atores, desde o governo, as instituições de ensino superior e centros tecnológicos e as empresas (Laur *et al.*, 2012; Tödtling *et al.*, 2013). Este modelo funciona no seio dos clusters como mediador destas interações e, por conseguinte, estimulador do crescimento regional e da inovação (Ylinenpää, 2009; Svensson *et al.*, 2012; Ranga & Etzkowitz, 2013).

No geral, tal como explicado por Isaksen (2016), a emergência dos clusters requer a presença de um conjunto de recursos e condições ideais para estes grupos aparecerem, tanto no contexto regional como institucional.

Como já foi visto até aqui, os clusters possibilitam o acesso eficaz das empresas às novas informações, conhecimentos e instituições (Roig-Tierno *et al.*, 2017). Mas vários autores vão mais longe e formulam abordagens que procuram explicar a forma como a clusterização favorece a inovação do setor, explorando ainda a forma como esta inovação é incitada e operacionalizada através dos clusters (Oerlemans *et al.*, 2001; Coenen *et al.*, 2015; Herstad, 2017; Roper *et al.*, 2017).

Por exemplo, autores como Oerlemans e outros (2001), apontam razões como a geração de relações de longo-prazo e o contacto interpessoal entre empreendedores, facilitando a descoberta de novas possibilidades tecnológicas ou oportunidades de negócios em colaboração com universidades e centros tecnológicos (Arenius *et al.*, 2005). Herstad (2017) argumenta que é possível avaliar o tipo de ambiente competitivo e inovador de determinado cluster ao analisar as estratégias de inovação das empresas individuais que o constituem, uma vez que, refere, estas estratégias refletem o nível de interações e de network que existem no cluster, assim como o nível de densidade das empresas e de diversidade de oferta. No mesmo

âmbito, Coenen e outros autores (2015) concluíram que o tipo de informação e dos recursos a que as empresas acedem e a qualidade das relações que estabelecem entre si refletem as condições institucionais e industriais que mais prevalecem naquela aglomeração. Mais tarde, Roper e outros (2017) complementam este estudo ao concluir que as empresas procuram consistência entre as suas estratégias corporativas e o contexto local.

Assim, o fenómeno da clusterização e da inovação, não só andam de mãos juntas, como se influenciam mutuamente, levando a implicações noutras métricas como a internacionalização e a performance de exportação, através dos *spillovers* de conhecimento e da transferência de competências e *know-how* das empresas mais experientes para as empresas aspirantes (Díez-Vial & Fernández-Olmos, 2014). Outros autores como Becchetti *et al.* (2000), Belso-Martinez (2006) e Jankowska *et al.* (2017) confirmam nos seus estudos que a performance exportadora das empresas é maior no seio de um cluster. Neste contexto, a idade do cluster, a consequente experiência acumulada, a densidade das relações entre as várias entidades e a consequente geração de *spillovers* e externalidades afetam diretamente a capacidade de as empresas se internacionalizarem, segundo Jankowska e Götz (2017).

Ainda que não exista uma definição consensual do conceito de cluster (Martin & Sunley, 2003), de um modo geral, as revisões de Literatura demonstram que os clusters, na complementaridade da dimensão espacial e de networking, estão relacionados com a propensão de exportação das empresas e da sua internacionalização, baseando-se sobretudo nas relações entre empresas que, incitadas por uma panóplia de motivações racionais, interagem entre si para a criação de mais valor e conhecimento (Porter, 1998; Feldman *et al.*, 2004; Nadabán *et al.*, 2009; Delgado *et al.*, 2010, 2015; Konstantynova *et al.*, 2017).

Ciclo de Vida: Clusters VS. Indústria

A interação que se pode verificar entre a existência de um cluster com a performance de uma Indústria foi analisada por vários autores até à data (ver Oerlemans *et al.*, 2001; Porter, 1998; Feldman *et al.*, 2004; Nadabán *et al.*, 2009; Coenen *et al.*, 2015; Delgado *et al.*, 2010; Delgado *et al.*, 2015; Konstantynova *et al.*, 2017; Herstad, 2017; Roper *et al.*, 2017), e é relevante para este estudo entender a própria evolução do cluster e a sua transformação ao longo do tempo, distinguindo-a da evolução industrial.

A corrente teórica cíclica da evolução dos clusters augura a existência de fases sequenciais de emergência do cluster, crescimento, declínio ou renovação (ver, por exemplo, Bergman, 2008; Solvell, 2009; Menzel & Fornahl, 2010; Martín & Sunley, 2011). Estes últimos autores defendem, contudo, que a evolução do cluster não deve ser considerada como sendo determinística, uma vez que cada cluster tem associado a si características únicas e está inserido num contexto geográfico mais lato e dinâmico, o que afeta o seu desenvolvimento. Numa perspectiva institucional, cada sistema de inovação regional é fruto de dinâmicas únicas entre empresas, universidades e entidades políticas (Braczyk, 1998; Asheim & Gertler, 2005), que podem estimular diferentes atividades económicas no seu seio ou para fora das fronteiras da região, resultando num novo caminho de evolução ou de renovação do cluster. Outros autores como Knop e Olko (2011) complementam ainda esta visão, superando assim o determinismo existente da teoria evolutiva do ciclo de vida do cluster (CVC), ao acrescentarem a possibilidade da existência ou criação de várias trajetórias possíveis para o desenvolvimento de um cluster, influenciadas por fatores endógenos e exógenos ao próprio cluster, que o pode levar a atravessar diferentes fases sem uma ordem pré-determinada. Este modelo adaptativo, dinâmico e imprevisível, sugerido por Menzel e Fornahl (2010) e Martín e Sunley (2011), permite-nos fazer a ponte com a ideia seguinte sobre o ciclo de vida de uma Indústria.

Tal como o produto, a Indústria também atravessa padrões de desenvolvimento cíclicos. Klepper (1997) distinguiu desde logo três fases distintas: fase embrionária, com uma produção baixa, a fase em crescimento e a fase madura com um declínio crescente de empresas e empregados. Mais uma vez, esta lógica evolutiva parece implicar um sentido determinístico. Contudo, à semelhança do CVC, Valdaliso e outros autores (2013) argumentam a igual capacidade de a Indústria se adaptar e de renovar a si mesma.

Contudo, a evolução e crescimento de uma Indústria não tem necessariamente que ser compatível com a evolução de um cluster. Autores como Trippel *et al.* (2015) e Isaksen (2011) argumentam que a evolução dos clusters está sujeita a ações humanas, como capacidades técnicas, experiência e know-how, é restringida ou alavancada por acordos institucionais ou paradigmas socioculturais e afetado pela agenda política. Neste contexto, os clusters podem entrar em fase de crescimento ou declínio independentemente da fase do ciclo de vida da Indústria, e vice-versa (Trippel *et al.*, 2015).

Vários autores propuseram diferentes teorias e cenários que demonstram a desarticulação entre o Ciclo de Vida da Indústria e do Cluster. Por exemplo, Trippel e Todtling (2008)

propuseram três tipos distintos de cenários que levam à renovação do cluster em Indústrias na fase madura. Em primeiro lugar, a mudança incremental estimulada pelos clusters com ajustes baseados na inovação; em segundo lugar, a diversificação da Indústria para atividades económicas mais tecnológicas e setores mais dinâmicos, levando à criação de novos clusters em indústrias já estabelecidas; e, por último, a mudança radical, com o estabelecimento de clusters de elevada tecnologia através da sua transplantação a partir de outros locais. Estes cenários ilustram não apenas a forma como o ciclo de vida de um cluster não segue necessariamente o ciclo de vida da indústria dominante onde este se insere, mas também a capacidade de os clusters resistirem e ultrapassarem a tirania e fase de vida das suas indústrias. O contrário pode também verificar-se, tal como Valdaliso e outros autores (2013) argumentam. Este fenómeno acontece quando alguns clusters não são capazes de se adaptarem à trajetória de evolução tecnológica da Indústria dominante (devido à falta de capacidade de acompanhamento e adaptação tecnológica das suas empresas), levando ao seu declínio e desaparecimento. Se fossem capazes de se adaptar, então os clusters entrariam numa fase de renovação ou transformação tecnológica, entrando num processo de acompanhamento da evolução da trajetória da indústria dominante. Assim, vemos que os clusters não são apenas representações de determinada Indústria e que têm também eles uma evolução própria e singular que, embora se relacione com influências mútuas, pode não coincidir com o ciclo de vida da sua indústria.

Marketing e *branding* dos clusters: A formalização de estruturas de gestão

Contrastando com a Literatura até aqui revista, Felzensztein e outros autores (2009) levaram a cabo estudos onde concluíram que as empresas constituintes de um cluster posicionam características como a reputação e a credibilidade acima das externalidades tradicionais de um cluster, tais como a facilidade na compra de bens intermédios a outras empresas ou o acesso a fornecedores especializados. Esta descoberta é merecedora de destaque nesta fase deste trabalho de investigação no sentido em que demarca desde logo uma evolução e uma priorização por parte das empresas nas questões relacionadas com marketing e não tanto com o pensamento racional económico.

Assim, vários autores têm focado a sua atenção para o estudo da importância do marketing dos clusters, através da constituição de um plano *branding* para o cluster do setor (Andersson *et al.*; 2004, Sölvell, 2009; entre outros).

Neste âmbito, as preocupações com a integração do marketing nas estruturas de gestão dos clusters têm vindo a ganhar relevância, principalmente na Europa (Andersson, 2012a; Lämmer-Gamp, 2012). Políticas de inovação como *Cluster Excellence Initiative* são o reconhecimento europeu da constituição de marcas e planos estruturados de *branding* por parte das respetivas estruturas de gestão, como um fator de competição e de valorização (ESCA, 2017).

Ainda, a fundação pela Comissão Europeia da *European Cluster Alliance* e o apoio aos grupos de reflexão acerca do marketing e *branding* orientado para os clusters ilustram essa tendência, de onde derivaram projetos como o TACTICS (*Transnational Alliance of Clusters Towards Improved Cooperation Support*) e publicações de apoio à gestão como o *Cluster Initiative Greenbook* (2003; 2013) ou o *Cluster Marketing and Branding* (2012).

Na publicação *Cluster Initiative Greenbook*, os autores definiram as iniciativas de clusters como processos estruturados com o propósito de aumentar o crescimento e a competitividade dos clusters e, por conseguinte, das regiões onde eles se inserem (Mauroner & Zorn, 2017; Sölvell *et al.*, 2003; Lindqvist, 2009). Ora, estes processos podem consistir em propostas para constituição de estruturas de governação ou de gestão dos clusters ou projetos para o mesmo fim. Estes últimos autores auscultaram os objetivos deste tipo de iniciativas, descobrindo que, uma vez mais, os mais relevantes são os objetivos orientados para atividades de

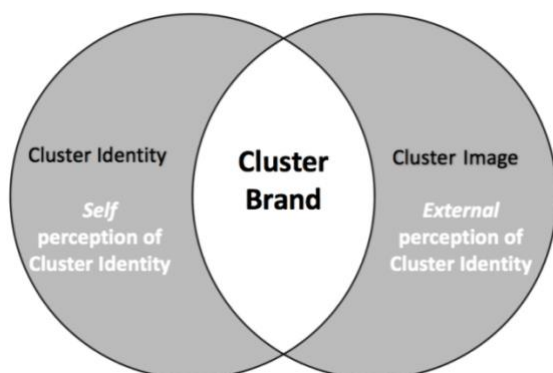
marketing, entre eles a “Atração de novas empresas e talento para a região”, “A criação de uma marca para a região” ou o “Aumento de exportações do cluster”.

Dez anos mais tarde, os mesmos autores publicaram a versão *Cluster Initiative Greenbook 2.0* para acrescentarem novos desenvolvimentos e perspectivas em relação à evolução das iniciativas de clusters. É interessante notar que, novamente, de uma lista de dez objetivos, os dois objetivos mais prioritários foram precisamente a criação de uma identidade e marca para o cluster e a definição de uma estratégia e visão (Lindqvist *et al.*, 2013). Esta atualização do estudo vem confirmar a existência da tendência para uma crescente valorização para as questões relacionadas com o marketing e a preocupação crescente no seio dos clusters de se formalizarem em organizações e alinharem uma estratégia corporativa.

Ainda de acordo com o estudo de Lindqvist (2013), acima mencionado, é possível identificar três principais áreas de responsabilidades das estruturas de gestão das iniciativas do cluster: o apoio à capacidade de inovação dos membros que o constituem (por exemplo, orientação e aconselhamento a projetos de fundos financeiros); o apoio direto ao desenvolvimento económico dos membros (apoio às exportações, feiras, internacionalização, entre outros); e, a fim de cumprir os objetivos orientados para o marketing, o apoio à construção de uma identidade comum entre os membros do cluster, através da construção de uma identidade e marca, reuniões de networking e outros processos com vista à construção de confiança (Mauroner & Zorn, 2017).

Com base neste último ponto, uma das responsabilidades prioritárias das estruturas de gestão dos clusters assenta em conceitos centrais para este trabalho de investigação, nomeadamente o cluster *branding*. Assumiremos neste trabalho que o *cluster branding* se constitui como um processo de construção de identidade interna que é definida como o conjunto de perceções mútuas e semelhantes das características do cluster, resultantes das experiências comuns da mesma “atmosfera industrial” que induz à partilha de um determinado *mindset*, valores e práticas de gestão (Mauroner & Zorn, 2017). Assim, as estruturas de gestão dos clusters, formalizados pelas suas marcas, apenas geram para os seus membros uma série de vantagens competitivas quando são capazes de comunicar para o exterior uma determinada imagem coerente que seja percebida pelos grupos externos da mesma forma como é vista internamente a identidade do cluster, através de uma consciência partilhada.

Figura 1. Cluster Branding



Fonte: Adaptado de Mauroner & Zorn, 2017.

Autores como Kirchgeorg (2005) e Muller (2012) sugerem que esta consciência de identidade se constitua como a base para o enquadramento da marca do cluster. Neste contexto, Burmann (2012) posiciona a origem da marca do cluster no repositório das conquistas alcançadas pelo aglomerado económico até então, visão suportada por autores como Mauroner e Zorn (2017) ao identificar esta base de origem como âncora de identidade para a formalização da marca (Fig. 1).

Segundo o Guia do *Cluster Marketing and Branding* (2012), as marcas devem ser constituídas pela organização de gestão do cluster, desenvolvendo estratégias de *branding* para comunicar uma imagem única e consolidada do cluster e aumentar a sua reputação, derivando daí um conjunto de benefícios associados à criação de uma marca forte (Koszarek, 2013). Assim, a identidade da marca, como operacionalização da identidade do cluster, alberga em si um conjunto de benefícios geradores de vantagens competitivas, sendo eles o aumento generalizado da confiança, lealdade, reconhecimento do nome e perceção de qualidade (Morgan e Hunt, 1994).

No seguimento do recurso aos instrumentos de marketing para elevar o nível de reputação de um cluster, Andersson (2012b) contribui para delinear a sua importância, ao afirmar que a reputação do *cluster* atribui aos clusters visibilidade internacional, a atração de novas empresas, profissionais qualificados e investimentos, complementando a visão académica de Porter (1998), que afirmara que a reputação dos clusters levaria a um aumento de atividades de internacionalização e exportações. Esta reputação do cluster é definida por Predić e Stošić (2011) como a propriedade comum dos seus membros e um recurso que os concorrentes não são capazes de imitar, tendo sido estudada pela Literatura como detentora de grande importância uma vez que, quando as empresas que constituem o cluster não gozam da

reputação corporativa, podem, então, recorrer à reputação coletiva de que goza o cluster (Haraldstad, 2013).

Estabelecendo uma ponte com a secção anterior, Zyglidopoulos (2006) argumenta que esta reputação do cluster se constitui mesmo como um facilitador para a internacionalização de pequenas e médias empresas (PMEs). O autor apresenta a existência de um processo interdependente com influências recíprocas entre o nível de reputação de um cluster e a internacionalização das empresas.

De acordo com o modelo de Zyglidopoulos (2006), as empresas que operam no seio de um cluster podem apoiar-se em dois recursos para facilitar a internacionalização: a reputação do cluster ou as condições fatoriais¹ de um cluster, nomeadamente as externalidades de Marshall, tais como quadros especializados ou infraestruturas tecnológicas, descritos no Anexo 3. Este anexo, revisitado mais à frente, é mais abrangente do que a perspetiva de Zyglidopoulos, no sentido em que sumariza o que vários autores definem como fatores do cluster, fatores estes que, de uma forma geral, se podem distinguir como um conjunto de vantagens institucionais, de networking e de proximidade geográficas que podem afetar o desempenho nacional ou internacional das empresas (Delgado, Porter, e Stern, 2010; Giuliani, 2007, 2013; Glaeser e Kerr, 2009; Kukalis, 2010; Maskell, Bathelt e Malmberg, 2006; Maskell e Malmberg, 1999; McCann e Folta, 2008; Molina-Morales e Martínez-Fernández, 2004).

Para Zyglidopoulos, que separa nitidamente a reputação como um recurso dos restantes fatores do cluster, este processo é mútuo e a dinâmica das relações ocorre em todos os sentidos. A reputação do cluster tem impacto sobre a acumulação e geração de mais externalidades, consolidando os fatores do cluster e, por outro lado, a acumulação (ou deterioração) destes fatores tem impacto sobre a futura reputação do cluster. Num ângulo mais generalista deste modelo de Zyglidopoulos (2006), a reputação do cluster facilita a internacionalização de empresas assim como a internacionalização de empresas solidifica a reputação do cluster.

Jankowska e Götz (2017) complementam este quadro teórico de Zyglidopoulos (2006), ao analisarem a dinâmica dos clusters segundo a densidade das relações com os membros ou a

¹ Segundo Zyglidopoulos (2006), as condições fatoriais do cluster (*factor conditions of cluster*) são definidos como fatores atualmente disponíveis dentro do cluster, sendo também muitas vezes mencionado na Literatura como as externalidades de Marshall (*Marshallian externalities*) ou como fatores do cluster,

intensidade da internacionalização. Sob a primeira lente de análise, a densidade das relações entre as entidades de um cluster define a quantidade, a dinâmica e a qualidade da geração de *spillovers* e da transferência de conhecimentos, o que afeta o nível de inovação e a competitividade do setor e, por conseguinte, a qualidade das condições industriais do cluster (Coenen *et al.*, 2015). Colocado de outra forma, o que Zyglidopoulos (2006) denomina de condições fatoriais do cluster. Ou seja, a densidade de relações entre as entidades tem um impacto indireto sobre estes fatores do cluster.

Sob a segunda lente de análise, a intensidade de internacionalização é alavancada pela reputação do cluster, que, por sua vez, é influenciada pelas condições fatoriais do cluster, indiretamente influenciados pela densidade das relações. Esta internacionalização pode ser distinguida em amplitude, refletindo o número e diversidade de mercados estrangeiros servidos por uma empresa membro de um cluster, ou em profundidade, refletindo o compromisso de fornecimento de recursos para o mercado estrangeiro (Benito *et al.*, 2009; Trąpczyński & Wrona, 2013; Turner & Gardiner, 2007; Welch & Luostarinen, 1988). Ou seja, este nível de intensidade de internacionalização, seja em amplitude ou profundidade, reflete, uma vez mais, a densidade das relações existentes no cluster, através da qualidade e dinâmica de *spillovers* e transferência de conhecimentos e experiência de exportação para as outras empresas, assim como o nível de reputação, o qual se configura como a conjugação de todos estes fatores.

Resumidamente, os autores reconhecem a importância da reputação como facilitador da internacionalização (Zyglidopoulos, 2006) e a forma como as duas dimensões de análise de um cluster, a densidade das relações e a intensidade de internacionalização, se influenciam mutuamente e afetam o nível de internacionalização e, por conseguinte, de reputação, e vice-versa.

O grupo de reflexão TACTICS (2012) suporta esta visão, ao argumentar que a reputação de um cluster pode ser analisada sob a perspectiva de duas dimensões que estão alinhadas com as anteriores: *inward-looking*, ou densidade das relações com os membros (Jankowska & Götz, 2017), e *outward-looking*, ou intensidade de internacionalização (Jankowska & Götz, 2017). Neste contexto, as estratégias de marketing e *branding* e o respetivo plano de ações devem ser pensadas e elaboradas com o objetivo de seguir uma destas duas orientações, seguindo a lógica de que, por influência mútua e de forma mais direta ou indireta, qualquer uma das duas dimensões acabará por demonstrar uma performance melhorada (Anexo II).

*Variáveis que moldam a evolução do cluster: a **marca** do cluster como um fator de sucesso*

Considerando o modelo do ciclo de vida do cluster como um sistema complexo e adaptável, a criação de novas e diferentes trajetórias de evolução (Martin & Sunley, 2006), através de uma recombinação imprevisível ou reutilização de recursos, insurge como estimulante da evolução do cluster.

Esta reorganização da estrutura do cluster tem uma relação de influência recíproca com a fase de vida do cluster que coincide com a sua renovação (Martin & Sunley, 2011) e de onde emergem oportunidades de incorporação de novos elementos. Solvell (2009) preconiza essas alterações como resultado de forças endógenas, *cluster policies* ou a combinação de ambas, onde elementos como os fatores do cluster ou a capacidade estratégica das empresas ganham relevância (Elola *et al.*, 2012). Aqui, por exemplo, alinham-se estratégias tais como o objeto de estudo deste trabalho de investigação: a formalização de uma estrutura de gestão para o cluster como iniciativa do cluster, podendo esta ser decorrente de forças endógenas como capacidades, qualificações e proatividade existente no cluster ou exógenas como resultado das estimulações do panorama político-social.

Se, por um lado, percebemos os clusters como sistemas complexos e adaptáveis (Martin e Sunley, 2011), por outro lado, alguns autores defendem a ideia de que o sistema muda através de algumas variáveis controláveis (Holling, Gunderson & Ludwig, 2002) e que a maioria das abordagens dos ciclos de vida dos clusters procuram descobrir essas variáveis que moldam a própria evolução do cluster. Assim, o Anexo III pode ser revisitado sob o ângulo da organização dessas principais variáveis de sucesso, para além de sumarizar as condições fatorias do cluster ou recursos do Cluster sob a perspectiva de vários autores.

A partir deste Anexo, iremos destacar, para os efeitos deste trabalho de investigação, na análise da marca do cluster como fator do seu sucesso. A Tabela 3 organiza os principais fatores ou recursos do cluster, baseados no estudo de Prim e outros autores (2016), onde, dada a sua relevância, sugiro incluir como recurso destacado todos os fatores relacionados com as questões do marketing, desde as Iniciativas dos Clusters (CI), onde assumimos aqui como exemplo a constituição de uma estrutura autónoma para a sua gestão, até às questões do *branding* como uma visão comum do setor e a marca coletiva.

Tabela 3. Recursos do Cluster

Recursos do Cluster	
Recursos Locais	Quadros Qualificados
<i>(Local Resources)</i>	Infra-estrutura logística completa e disponível
	Reputação da Região
Recursos Institucionais	Instituições de ensino
<i>(Institutional Resources)</i>	Instituições de Investigação Tecnológica
	Entidades de governação do cluster
	Associações e entidades especializadas no apoio à atividade
Recursos Empresariais	Capacidade Inovadora
<i>(Business Resources)</i>	Capacidade tecnológica
	Ligação de Fornecedores
	Concorrência
	Indústria Complementar
	Ligações institucionais (Formação e Suporte à I&D+I)
Recursos de Branding	Visão Clara
<i>(Branding Resources)</i>	Cluster Initiatives (CIs)
	Marca do Cluster
	Atividades e networking
	Massa Crítica
	Qualidade da Estrutura de Gestão do Cluster (liderança, capacidades e dinamismo dos recursos humanos)

Fonte: Adaptado de Prim, Amal & Carvalho (2016).

No seu estudo “Critical Success Factors and Cluster Evolution”, Tavalossi e Tsagdis (2014) referem-se à marca do cluster como um dos fatores que, devidamente assegurado por uma estrutura de suporte (*mass media*, governo e instituições de suporte), são fundamentais para o enaltecimento do cluster e aumento de competitividade.

O *branding* coletivo, formalizado através da marca do cluster, garante esta competitividade das empresas que constituem o cluster no sentido em que aumentam a atratividade e interesse externo e dos recursos, como quadros qualificados ou capital. Por outro lado, uma visão comum e uma estratégia coordenada acarreta um conjunto de benefícios que levam os atores internos a juntarem-se ao cluster e a consolidarem-no. São eles a possibilidade de relações de colaboração mais fortes e lucrativas, um alcance mundial eficaz, possibilidades de fundos para o desenvolvimento regional, uma maior visibilidade como membro do cluster, uma forte

fidelidade de parceiros, um polo de atração de talentos, investimentos e empresas, entre outros (Koszarek, 2013).

Para concluir a Revisão de Literatura, o Anexo I foca com algum detalhe a metodologia usada pelos autores estudados anteriormente, assim como as variáveis usadas para relacionar questões como a internacionalização de um cluster, reputação, inovação e performance de exportação (ver o Anexo I).

De um modo geral, a literatura e estudos internacionais convergem para a premissa de que os clusters que procuram a excelência para se destacarem no mercado global podem beneficiar de uma estratégia de comunicação consistente e bem-estruturada que formalize o *branding* coletivo de toda a região produtiva (Lindqvist *et al.*, 2013; Koszarek, 2013). Assim, uma estratégia coordenada de *branding* e de marketing pode constituir-se como uma estratégia crucial para um desenvolvimento sustentável a longo prazo e para a competitividade do cluster e da região.

Metodologia

O presente estudo tem como objetivo auscultar a importância percebida pelos atores que constituem a fileira têxtil da formalização de uma estrutura de gestão para o Setor Têxtil, procurando validar neste caso prático a tendência da crescente priorização em matéria de marketing e *branding*, ao invés do racional económico como preocupações ou motivações prioritárias. Para tal, o método de pesquisa escolhido foi o estudo de caso, adotando uma fonte de recolha de dados secundária para descrever o caso, com recorrência a informação disponível, e primária para a sua análise, através de um questionário estruturado, formulado com base na revisão de literatura e enviado através do correio eletrónico.

Um estudo de caso permite ao investigador examinar com detalhe os dados dentro de um contexto específico, possibilitando a seleção de uma área geográfica determinada e um número limitado de indivíduos (Yin, 1984). Segundo Yin, um estudo de caso é definido: “*as an empirical inquiry that investigates a contemporary phenomenon within its real-life context; when the boundaries between phenomenon and context are not clearly evident; and in which multiple sources of evidence are used.*” (Yin, 1984, pp. 23).

Esta estratégia de investigação é utilizada quando, num contexto social em particular, existem relações complexas. Neste caso, o propósito da pesquisa é “*to understand the complex relationship between factors as they operate within a particular social setting*” (Descombe, 2010, pp.5).

Os estudos de caso permitem a análise qualitativa e quantitativa dos dados, dependendo do objetivo da investigação. A primeira pode ser aplicada em estudos que recorrem a dados qualitativos de fontes secundárias, como estudos longitudinais, para explicações descritivas de comportamentos num fenómeno. A segunda aplica-se em casos de estudo que recorrem a evidências numéricas ou categóricas para entender um determinado fenómeno (Block, 1986; Hosenfeld, 1984). Neste contexto, Yin postula que os estudos de casos podem mesmo basear-se totalmente em evidências quantitativas (Yin, 1984).

As vantagens dos estudos de caso vão desde a presença do contexto na análise dos dados, como a análise de um fenómeno num contexto específico e no âmbito de uma área geograficamente delimitada, à flexibilidade para utilizar métodos quantitativos ou qualitativos, como já foi referido. Por outro lado, as desvantagens, advogada pelo mesmo autor, consistem na falta de rigor e o subsequente perigo para o viés, a base limitada para permitir a generalização científica de um caso em particular e a morosidade do processo, por exemplo, em estudos de natureza longitudinais (Yin, 1984).

Assim, este estudo de caso divide-se em dois momentos. O primeiro momento consiste na caracterização do caso com base em fontes de recolha de dados secundárias, e o segundo momento baseia-se no método de pesquisa quantitativo, com recurso ao inquérito por questionário estruturado.

Segundo Descombe (2010), os inquéritos são uma estratégia de investigação que permitem medir aspetos ou tendências de um fenómeno social ou recolher factos para testar determinada teoria. Existem três características que distinguem esta estratégia de investigação: a amplitude inclusiva, a fotografia num dado momento no tempo e a sua natureza empírica (Descombe, 2010). Assim, o inquérito elaborado no âmbito desta investigação pretende “tirar uma fotografia” (*snapshot*) no momento deste estudo para medir vários aspetos da estrutura de gestão do cluster têxtil, tais como a importância percebida ou o impacto previsto em diferentes variáveis, de modo a testar e verificar a aplicação da teoria revista na literatura neste fenómeno social em particular.

Dependendo dos objetivos do inquérito, nomeadamente a descrição, exploração ou explicação de comportamentos ou situações, existem diferentes tipos de inquéritos aplicáveis (descritivos, exploratórios, explicativos, longitudinais ou transversais) e autores como Kelley *et al.* (2003) e Coutinho (2011) colocam as investigações por inquéritos ao nível dos estudos descritivos. Este tipo de estudos permitem a observação e a recolha de informação de determinados fenómenos num dado momento no tempo, através da descrição de certos fatores e das suas associações com a situação em análise e da caracterização de determinados parâmetros que compõem a população, designando-se de inquéritos transversais – *cross-sectional surveys* (Kelley *et al.*, 2003). O presente trabalho de investigação é um estudo descritivo, nomeadamente, um inquérito transversal, com o objetivo de descrever e explicar comportamentos e associações entre fatores do comportamento, medindo a importância e o impacto de várias variáveis de análise quer no âmbito do *Cluster Têxtil*, nas relações sociais e negociais entre os membros, quer na relação dos membros do *Cluster Têxtil* para os atores externos (governos, mercados internacionais, entre outros), procedendo a uma análise descritiva das respostas com recurso à estatística descritiva e inferencial.

As vantagens dos inquéritos consistem na produção de dados empíricos baseados em observações reais, a possibilidade de generalização para a população se a amostra for representativa da população e os custos reduzidos associados à recolha de dados. Por outro lado, os inquéritos apresentam desvantagens como a dificuldade na obtenção de elevadas taxas de respostas e a probabilidade de os dados produzidos terem ausência de detalhes e

aprofundamento nos tópicos investigados (Kelley *et al.*, 2003). Os questionários são um dos métodos de investigação à disposição dos inquéritos e supõem uma grande amplitude da população amostral e de cobertura geográfica, de modo a garantir uma grande quantidade de dados para análise e um perfil demográfico fiel à população. Este método, por registar uma ausência de contacto entre investigador e respondente, e dependendo da densidade do próprio questionário, pode registar de uma baixa taxa de respostas (~20%). Neste contexto, amostras largas providenciam uma melhor estimativa sobre a população assim como uma melhor taxa de resposta, em conjunto com outras técnicas para aumentar esta taxa de resposta. Kelley e outros autores (2003) referem-se a estas taxas de respostas como potenciais fontes de viés, podendo levar a que os resultados da população amostral do inquérito sejam apenas representativos daqueles que responderam.

Autores como Sitzia (1998) e Arber (2001) estimaram que o valor aceitável de taxas de respostas seria de aproximadamente 65% para os questionários em específico.

Para os métodos quantitativos de recolha de dados, como os questionários, a amostragem deve ser aleatória. Desta forma, qualquer indivíduo da amostra é selecionado aleatoriamente e tem iguais oportunidades de ser escolhido como qualquer outro, possibilitando aos resultados cuja amostra foi aleatória de ser generalizado para a população. Existem várias técnicas disponíveis para proceder à amostragem aleatória, como, por exemplo, a amostragem sistemática, onde os indivíduos da amostra são escolhidos em intervalos iguais entre eles, a amostragem estratificada, onde é selecionado um grupo específico e uma amostra aleatória é selecionada dentro deste e, por fim, a amostragem de clusters, onde são atribuídos subgrupos a uma população e os inquéritos são conduzidos em cada subgrupo, mais utilizados em estudos à escala nacional (Kelley *et al.*, 2003).

1ª Parte) Estudo de caso: O Cluster Têxtil em Portugal

Evolução e Desafios do Setor

Em Portugal, o cluster do Setor Têxtil e do Vestuário estabeleceu-se sobretudo na Região do Vale do Ave, na sequência de uma herança cultural do Norte, da evolução do networking corporativo da linha de produção e do estabelecimento de uma rede de empresas interdependentes que complementam a cadeia de valor, motivadas pela estrutura económica e pela existência de trabalho especializado e com salários relativamente baixos.

O desenvolvimento regional da Indústria Têxtil e do Vestuário no Norte de Portugal é historicamente associado à proximidade de matérias-primas, com o cultivo na região do linho e mais tarde do algodão (Nunes, 2011). Nesta região, nomeadamente Entre-o-Douro-e-Minho e Vale do Ave, as zonas húmidas providenciavam condições ao cultivo da variante do linho *galego*, estimulando a dedicação de famílias nortenhas à atividade doméstica de fiar e tecer, paralelamente aos trabalhos da lã, com técnicas arcaicas em instrumentos centrais como a roca e o tear.

Contudo, desde a sementeira aos tecidos, os serviços intermédios, complexos e numerosos, retardaram a sua produção, levando, em 1890, a intervenções legislativas para garantir a reanimação da produção do linho, através da importação da semente do linho de elevada qualidade da Rússia (Fernandes Alves, 2002). A mecanização, fomentada com a introdução de teares mecânicos, a par da maior presença de fio estrangeiro, e iniciativas como o ensino industrial através da fundação da Escola Industrial Francisco de Holanda, em 1864, aceleraram a necessidade de importar mais fio dos países europeus nortenhos (nomeadamente da Rússia).

Porém, as fábricas não se ocupariam apenas desta atividade, apropriando-se dos mesmos recursos também para a produção de fio de algodão. A subsistência das práticas caseiras do linho na região do Vale do Ave cunhou o retardamento e a concentração industrial desta atividade, onde apenas no final do século XIX emergiram três fábricas de referência com soluções mecânicas de tecelagem, que marcam o início, em 1913, da industrialização em Guimarães: Fábrica do Castanheiro, C^a de Fiação e Tecidos de Guimarães e M. Bernardo Alves (Fernandes Alves, 2002). A crescente importação do fio do linho, indispensável a estas fábricas de tecido, assim como a falta de modernização mecânica para o controlo da qualidade do linho, tornou a expoente artesanal da manufatura do linho como uma riqueza

patrimonial portuguesa, que tem, no contexto da indústria têxtil, um peso residual destinado apenas a nichos de mercados e ao consumo rural (Sendin, 2015).

A par do declínio do linho, a generalização da indústria do algodão e a sua penetração fabril nas estruturas existentes providenciou a esta atividade um peso de liderança na importância económica, tanto na perspectiva de emprego como pelo valor dos artigos produzidos.

A cidade do Porto era caracterizada por um grande número de oficinas familiares e caseiras, dando origem à expressão “Porto – Capital do Trabalho”, que totalizavam, em 1890, 36.103 trabalhadores, superando os 22.771 portuenses que eram operários de fábricas. Em 1890, iniciou-se um movimento de deslocalização para o Vale do Ave, onde as estruturas montadas decorrentes da tradição do linho estavam progressivamente a adotar a indústria algodoeira, fator que firmou esta região como local de excelência da indústria do algodão (Sendin, 2015).

A adesão de Portugal à Associação Europeia de Livre Comércio (EFTA), em 1960, possibilitou a Investimento Direto Estrangeiro de países como a Suécia, a Suíça, Finlândia e Holanda, detentores de marcas internacionais de renome e prestígio, que estabeleceram unidades produtivas no Vale do Ave e Cávado através da motivação dos custos reduzidos de mão-de-obra (Ribeiro, 2009; Amador e Opromolla, 2009).

Com a exploração de oportunidades de negócio por grupos económicos da União Europeia, seja através da localização em Portugal dos processos produtivos ou da subcontratação às empresas portuguesas, Portugal tornou-se fortemente especializado na produção subcontratada, sustentando assim a sua fonte de vantagem competitiva nos salários reduzidos em relação aos mercados europeus para onde exportava.

Esta orientação da fileira têxtil na produção foi desalinhando com a orientação distribuidora, descurando assim ao longo do tempo esta vocação na matéria do marketing e do branding, nomeadamente na criação e promoção de marcas internacionais próprias e no estabelecimento de redes internacionais de comércio, através das suas cadeias próprias de distribuição ou de outros distribuidores.

Assim, este posicionamento de Portugal nos segmentos mais recuados da cadeia de valor da indústria têxtil acabou por colocá-lo num ponto vulnerável a fatores externos, que viriam a acontecer mais tarde com os alargamentos da União Europeia a países com uma capacidade concorrencial superior, ao nível dos custos de produção, e com a entrada da China na Organização Mundial do Comércio, onde a ausência das taxas alfandegárias entre os membros acabou por abalar as fontes de vantagem competitiva do país (Nunes, 2011).

No Norte de Portugal, este setor é composto maioritariamente por pequenas e médias empresas (PMEs), fortemente orientadas para a exportação (Bessa e Vaz, 2007), cujas redes informais de colaborações e contactos estabelecidas entre si tiveram um papel fulcral no fortalecimento do dinamismo regional e da qualidade ímpar da produção, fruto da longa tradição têxtil e da transmissão ao longo das gerações do conhecimento e experiência acumulada dentro desta fileira.

Os alargamentos de 2004, com a entrada na União Europeia de 10 países (Chipre, Eslováquia, Eslovénia, Estónia, Hungria, Letónia, Lituânia, Malta, Polónia e República Checa), e de 2007, com a entrada da Bulgária e da Roménia, apresentaram-se como um dos principais desafios que Portugal enfrentou desde a sua adesão à Comunidade Económica Europeia (CEE), uma vez que a entrada ao clube destes países endureceram a competição com Portugal pelo investimento estrangeiro, pelo fluxo de fundos estruturais e pela mão-de-obra mais barata e qualificada (Pinto, 2004).

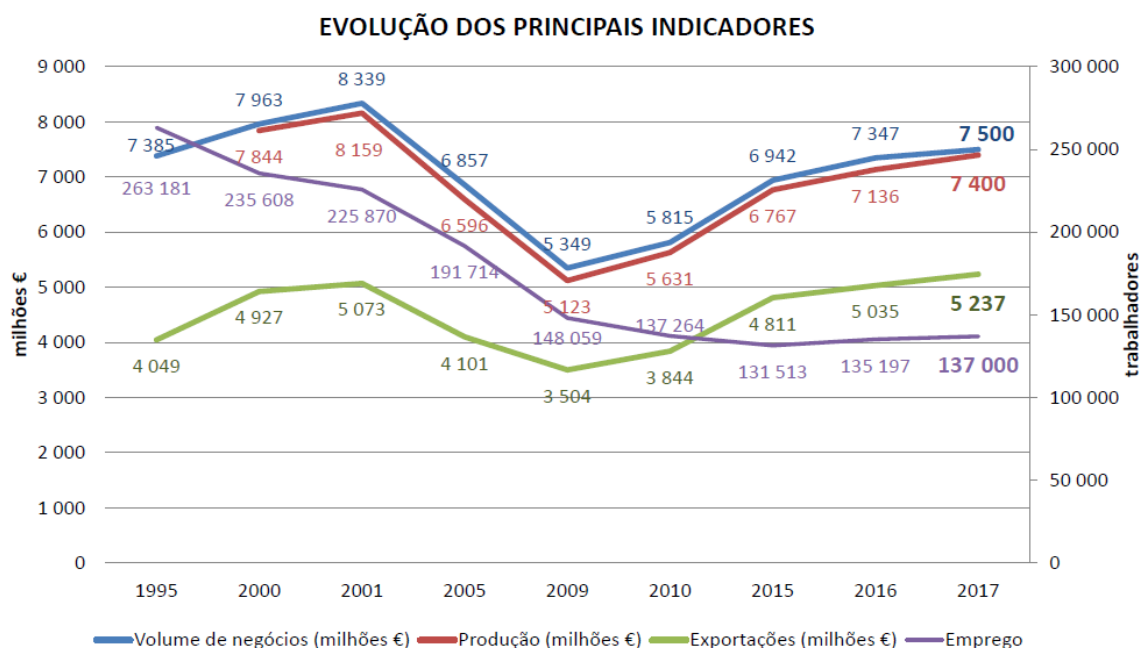
Em 1995 foi implementado um Acordo sobre os Têxteis e Vestuário (ATV) com o objetivo de liberalizar o comércio internacional faseadamente até 2005, através da imposição de quotas quantitativas entre os países-membros da OMC. Numa tentativa de reduzir o impacto da hegemonia asiática, seguiu-se o Acordo entre a União Europeia e a China, que vigoraria até 2007, com a imposição de novas quotas quantitativas para determinadas categorias, entre elas têxtil.

Fatores sociopolíticos da envolvente externa como o alargamento da União Europeia, assim como a gradual eliminação de barreiras alfandegárias, o novo quadro regulador do comércio internacional, e hegemonia asiática sobre o comércio internacional da indústria têxtil e do vestuário, afetaram estruturalmente o setor a par ainda de outras questões da conjuntura internacional. Por exemplo, a valorização do Euro entre 1995 e 2005, que afetou negativamente os preços que as empresas portuguesas apresentavam aos clientes internacionais e o abrandamento económico dos principais mercados de exportação, nomeadamente, os principais clientes da indústria nacional, culminando na crise internacional de 2008 e 2009 que afetou os mercados financeiros (CE, 2003, 2004; Bessa e Vaz, 2007; Dinis, 2015).

Como é possível verificar na Fig. 2, a incapacidade de as empresas se manterem competitivas face à conjuntura internacional e a transferência dos processos produtivos ou das subcontratações para países mais competitivos, levou a que, desde meados da década de 1990, o setor atravessasse uma fase de profunda recessão económica, refletindo-se na falência

e encerramento de muitas empresas, no declínio de exportações, na eliminação de milhares de postos de trabalho e, subsequentemente, na redução do volume de negócios e da produção.

Figura 2. Evolução das exportações, Volume de Negócios e Emprego na ITV



Fonte: Diretório ATP (2017).

Como podemos verificar, a inversão da tendência progressiva de dissolução deste setor em Portugal a partir de 2009 preconiza uma incontornável capacidade de empresas produtivas desta indústria se reajustarem e robustecerem as suas estruturas, tanto nos processos produtivos como nos modelos de gestão, apostando em vantagens competitivas para além do custo da mão-de-obra. Neste contexto, as políticas de apoio ao desenvolvimento e a disponibilização de fundos de financiamento para qualificar a base produtiva regional foram instrumentos decisivos para a maior aposta de Portugal em várias áreas onde poderia posicionar a nova vantagem competitiva. Por exemplo, a alocação dos fundos de financiamento para uma maior aposta na investigação, desenvolvimento e inovação, na maior integração tecnológica, na qualificação profissional, na eficácia e rapidez nos processos, que respondeu às exigências dos modelos galegos *fast-fashion*, ainda nas vertentes do marketing, desde o design, a criação de marcas próprias, até à promoção do produto e às redes de distribuição internacionais. Apoios estes que os industriais exploraram de forma conveniente

de modo a persistirem e estimularem o dinamismo do setor, cobrindo todas as atividades da cadeia de valor, quer a montante da produção, como o desenvolvimento e criação, quer a jusante, como a distribuição e a logística (Vasconcelos, 2006).

Atualmente, a ITV portuguesa integra em si uma multiplicidade de fileiras e cadeias de valor que, durante décadas, foi alvo de reestruturações motivadas por uma série de fatores políticos, económicos, sociais, ou tendências de moda e de consumo e comportamento de matérias-primas no mercado global. Estes contínuos ajustamentos ao quadro macroeconómico nacional e internacional providenciaram ao setor características únicas de resiliência e de adaptação. São elas a proximidade geográfica e cultural do exigente mercado europeu e principal destino de exportações, o know-how acumulado durante décadas e adquirido tradicionalmente ao longo de gerações, o reconhecimento internacional de Portugal pela sua qualidade produtiva, e mais recentemente de outros segmentos de maior valor acrescentado como, por exemplo, o *design*, a progressiva modernização tecnológica, a diferenciação do produto pela tecnicidade e elevada complexidade, a crescente atenção em matérias de qualidade e responsabilidades ecológica e ambiental e o espírito empreendedor, persistente e de oportunismo dos industriais portugueses (Nunes, 2011).

Caracterização do Setor

De modo a enquadrar a caracterização do setor no contexto das variáveis estudadas até então neste trabalho de investigação, a Tabela seguinte junta as principais ideias discutidas até então.

Tabela 4. Resumo da Análise ao Setor Têxtil e do Vestuário Português entre 1995 e 2017

Contexto	Recursos	Acontecimentos principais
Internacional	Localização Europeia Políticas Públicas e de Financiamento	○ Liberalização do Comércio Internacional ○ Concorrência Acrescida ○ Valorização do Euro ○ Entrada da China na OMC ○ Políticas Públicas e financiamento ○ Alargamento da União Europeia ○ Crise Económica e Financeira mundial
Nacional	Políticas Governamentais	○ Reindustrialização ○ Adaptação dos modelos de negócio
Local	Recursos Locais, Empresariais e Institucionais: Triple Helix Fatores Sociológicos	○ Universidades: Minho (U.M.), Porto (U.P.), Aveiro (U.A.) e Beira Interior (U.B.I.) ○ Centros Tecnológicos: Centro Tecnológico Têxtil e Vestuário (CITEVE) e Centro de Nanotecnologia de Materiais Técnicos, Funcionais e Inteligentes (CeNTI) ○ Centros de Formação: Centro de Formação Profissional da Indústria Têxtil, Vestuário, Confecção e Lanifícios (MODATEX) ○ Programas de Apoio à Internacionalização: Associação Seletiva Moda (ASM) ○ Associações: Associação Têxtil e Vestuário de Portugal (ATP) ○ Sociológico: Indústria Têxtil constituída por PME de gestão familiar (tradição, acumulação de <i>know-how</i>, resiliência, entre outros)
Sectorial	Rede de Negócios Cluster Geográfico	○ 85% das empresas transversais a toda a cadeia de valor estão localizados na região do Vale do Ave ○ Sinergias da rede de negócios

Fonte: Elaboração própria.

Ao longo da sua história, a ITV portuguesa foi-se estabelecendo numa área geograficamente localizada (Vale do Ave) porque a tendência industrial seguiu determinadas motivações. Recordando Arauzo-Carod (2010) e as três determinantes de localização, podemos inferir, com base na história e evolução do setor, a Indústria algodoeira deslocou-se para o Vale do Ave devido ao racional económico das economias de aglomeração. As infraestruturas, os serviços complementares próximos, a experiência e a qualidade dos recursos humanos acumularam da Indústria do Linho um conjunto de conhecimentos, eficácia e relações de colaboração que dificilmente as oficinas caseiras e espalhadas pela cidade do Porto conseguiriam de modo individual.

Um cluster industrial foi-se desenvolvendo e crescendo nesta região, estimulando a geração de interações produtivas com o meio empresarial e criando um ambiente favorável para a fundação de instituições especializadas de apoio à Indústria, desde a Escola Industrial Francisco de Holanda, em 1864, até às atuais instituições e associações, como o Centro Tecnológico Têxtil e Vestuário (CITEVE), o Centro de Formação Profissional da Indústria Têxtil, Vestuário, Confeção e Lanifícios (MODATEX), Programas de Apoio à Internacionalização como a Associação Seletiva Moda (ASM), e Associações especializadas como a Associação Têxtil e Vestuário de Portugal (ATP).

Os fluxos de comunicação e informação gerados a partir destas instituições de suporte refletem-se na difusão do conhecimento através dos *spillovers* com aplicabilidade industrial que, juntamente com os crescentes benefícios das economias de aglomeração, funcionam como fator de atração garantindo um maior número de organizações e favorecendo a concentração industrial e a acumulação de mais conhecimento. A natureza do ambiente inovador deste setor é motivo de notícias e casos de estudos em congressos internacionais (Jornal T, 2017; Larguesa *et al.*, 2018). O potencial inovador das empresas que o constituem demonstra a dinâmica gerada ao longo dos anos desta dinâmica espacial e social do cluster, o qual é alavancado por um ambiente competitivo do setor (Brown *et al.*, 2017). Ainda no contexto deste ambiente competitivo, um dos benefícios que dele advém é o nível de exportações e de internacionalização das pequenas e médias empresas (Becchetti *et al.*, 2007; Fernhaber *et al.*, 2007; Zucchella *et al.*, 2012). Ora, revisitando o gráfico 2, é possível identificar que, de facto, o nível crescente de exportações desde a crise internacional de 2009, acompanhado pelo nível de produção e de volume de negócios, marca uma tendência que interage com o ambiente inovador do setor.

A ITV tem vindo a recuperar da diminuição do volume de negócios desde 2008, representando, em 2016, cerca de 20% da indústria transformadora em Portugal (Cardoso, 2017). Em 2016, segundos dados da AICEP, as exportações da ITV totalizaram por volta de 5,1 mil milhões de euros, o que equivale a 10,1% das exportações totais portuguesas de bens, um crescimento homólogo de 16,2% face a 2007 e um crescimento médio anual de 1,7% (Portugal Global, 2017). Ao nível Europeu, Portugal é um dos principais “players” em termos de indústria têxtil e vestuário na matéria de produção (Tabela 5), ocupando, à data de 2015, o sexto lugar na Quota de Volume de Negócios, o 4º lugar europeu na Quotas de empresas e o 4º lugar na Quota de Emprego.

Tabela 5. Distribuição de Quotas entre Portugal e outros países europeus (Ano 2015)

País	Quota de Volume de Negócios		Quota de Empresas		Quota de Emprego	
Itália	1º	33%	1º	29%	1º	24%
Alemanha	2º	18%	8º	5%	5º	8%
França	3º	10%			8º	6%
Reino Unido	4º	7%	6º	5%	6º	8%
Espanha	5º	6%	7ª	5%	9º	6%
Portugal	6º	4%	4º	8%	4º	8%
Polónia	8º	3%	2º	9%	3º	9%
Roménia	9º	2%	9º	4%	2º	11%

Fonte: Diretório ATP (2017).

Em 2016, Portugal exportou para 182 mercados, representando os cinco principais 70 por cento das exportações totais do setor. Observando a Tabela 6, Espanha, França, Reino Unido, Alemanha e EUA foram os países que mais contribuíram positivamente para o aumento das exportações portuguesas da ITV nos últimos 10 anos, com aumentos de 534 milhões de euros, 77 milhões de euros e 49 milhões de euros (Portugal Global, 2017).

Tabela 6. Exportações e Importações do STV para os principais países (Ano 2016)

País	Exportações (M €)	Quota	Importações (M €)	Quota
Espanha	1793	35,40%	1540	39,30%
França	622	12,30%	288	7,30%
Alemanha	438	8,70%	271	6,90%
Reino Unido	426	8,40%		
EUA	264	5,20%		
Itália	221	4,40%	454	11,60%
China			217	5,50%
Índia			184	4,70%
Intra UE (28)	4266	84,30%	3061	78,20%
Extra UE (28)	795	15,70%	855	21,80%
Total	5060	100%	3916	100,00%

Fonte: Diretório ATP (2017).

Ao longo das décadas, a ITV portuguesa foi colocada à prova sob a forma de inúmeras ameaças de diferentes naturezas e, sobretudo no Norte de Portugal e na região do Vale do Ave, onde se concentram o maior número de empresas e volume de faturação (Anexo IV), assumiram, por um lado, a forma de agentes de seleção natural para garantir a permanência das empresas mais ágeis e adaptáveis e, por outro, assumiram-se como catalisadores da evolução e da modernização, quer na transversalidade da cadeia de valor como nos processos internos de gestão e organização.

Iniciativa de Cluster: Estrutura de Gestão para o Setor

Em fevereiro de 2017, o cluster têxtil foi oficialmente reconhecido como um cluster de competitividade, formalizado numa organização devidamente estruturada denominada de Cluster Têxtil: Tecnologia e Moda, e doravante denominada apenas de *Cluster Têxtil*.

A estrutura *Cluster Têxtil* é constituído por 54 empresas de toda a cadeia de valor da ITV portuguesa, nomeadamente produtoras de fios, tecidos, malhas e outras estruturas têxteis, de acabamento e tinturaria, de produção de moda/vestuário, têxteis-lar e têxteis técnicos (com aplicação em diversos segmentos, como automóvel, vestuário de desporto e proteção, decoração e geotêxteis), as associações industriais e centros vocacionados para a I&D, como universidades e centros de interface tecnológicos (30% são entidades não empresariais). Estas entidades desempenham um papel preponderante na promoção e desenvolvimento integrado e sustentável de todo este agregado económico, estabelecendo relações *win-win* e da qual resultam produções e partilhas de conhecimento como suporte à inovação e à competitividade (Cluster Têxtil, 2018). Para tal, este *Cluster* tem implementados 8 Grupos temáticos de Interesse Especial (*Strategic Interest Group – SIG*), constituído por técnicos, especialistas, profissionais e industriais das empresas, com funções de *intelligence*, de reflexão e formulação estratégica e de formulação de apostas coletivas do setor. São eles: I. Green Textiles Club, II. Mobilidade, III. Habitat, IV. Militar e Proteção, V. Desporto, VI. Indústria 4.0, VII. Talentos, Formação e Educação, VIII. Design e Moda e, por fim, IX. Marketing e Comunicação.

O sistema de governação desta estrutura de gestão setorial está articulada com o Centro Tecnológico das Indústrias Têxtil e do Vestuário de Portugal (CITEVE) e é assegurada por 4 órgãos: Assembleia Geral de Membros, com responsabilidades de acompanhamento e decisões de ordem estrutural através de reuniões bianuais; Grupos de Alto Nível (*High Level Group – HLG*), constituído por um conjunto de empresários e entidades de referência com funções de decisões estratégicas, aconselhamento e imagem do agregado, com responsabilidades fundamentais de defesa dos interesses dos membros e de comunicação externa; os SIG, com funções de reflexão e produção de conhecimento; e a Estrutura Executiva e Operacional, com as tarefas de dinamizar o contacto e articulação entre os membros, promover, complementarmente com o *HLG*, a imagem do cluster a nível nacional

e internacional e assegurar a estratégia do cluster e monitorizar os resultados e os impactos (Cluster Têxtil, 2018).

No *website* oficial, é declarado que a Missão é a promoção do desenvolvimento integrado e sustentável do setor, nomeadamente nos pilares estratégicos do reforço do capital humano, da capacidade tecnológica e da criatividade, do conhecimento e da inovação, da sustentabilidade e, por fim, da projeção internacional (Cluster Têxtil, 2018), sendo os objetivos da constituição deste cluster: a partilha de informação e pensamento estratégico; a promoção da imagem e projeção internacional do cluster e consequentemente do setor; a fomentação da I&D+I (Investigação, Desenvolvimento e Inovação) dentro do cluster assim como o desenvolvimento de oportunidades interclusters (*Cross Sectorial Approach*); a promoção de projetos estruturantes para o setor; a alavancagem de iniciativas que sejam indutoras de um efeito *spillover* à globalidade do setor. Assim, o website oficial declara igualmente que é a sua Visão constituir-se um dos mais competitivos mundialmente na investigação, conceção, desenvolvimento, fabricação e comercialização de produtos têxteis e vestuário (Cluster Têxtil, 2018).

Deste modo, esta iniciativa é um processo estruturado com evidentes propósitos de aumentar o crescimento e a competitividade do cluster industrial e da região do Vale do Ave onde este se insere, podendo ser considerada como uma iniciativa de cluster na base da sua definição (Mauroner & Zorn, 2017; Sölvell *et al.*, 2003; Lindqvist, 2009). Esta iniciativa, com atuais atividades de construção e gestão de marca e consolidação da sua recente estrutura de gestão, revela-se um caso adequado para o estudo em questão.

Enquadrando a visão de Sölvell e outros (2003) e a sua teoria de ciclo de vida do cluster, este encontra-se em fase avançada, fase de crescimento, ainda que a iniciativa de formalização numa estrutura de gestão seja recente e venha impulsionar este sistema de inovação regional (Braczyk, 1998; Asheim & Gertler, 2005) a entrar em fase de renovação. Para além do seu ciclo de vida, é possível também notar que o Cluster Têxtil envolve os três importantes eixos do modelo de Triple Helix: o eixo das instituições de educação e investigação (universidade e centros de investigação, os quais constituem 30% dos membros como entidades não empresariais), o eixo da presença política através do financiamento de projetos e influência política formalizada pelo HLG e, finalmente, o eixo da indústria constituído pelas empresas.

2ª Parte) Inquérito

Hipóteses

Com base na revisão da literatura e ainda na focalização para as questões relacionadas com o marketing e branding, para as quais Felzensztein e outros autores (2009) apontam a existência de uma priorização, e outros académicos referem a crescente importância desta temática através da constituição de um plano de *branding* pela estrutura de gestão formalizada (Andersson *et al.*; 2004, Sölvell, 2009) irá ser testado neste trabalho se esta tendência se aplica ao *Cluster Têxtil*.

Assim, esta investigação propõe as seguintes hipóteses:

H1: A Constituição Formal do Cluster tem um contributo positivo para a (A) Dimensão Externa e para a (B) Dimensão Interna do mesmo.

H2: Relativamente às (C) Áreas onde o Cluster deve atuar, existe diferença entre a importância das Atividades Tradicionais e a importância às Atividades de Marketing e Branding (Lindqvist *et al.*, 2013).

H3: As (D) Ações decorrentes do Cluster Branding são importantes para o setor (Mauroner & Zorn, 2017).

A estruturas de gestão dos clusters, na ótica de políticas de inovação como *Cluster Excellence Initiative*, já têm uma importância incontestável e constituem-se como um fator de competição e de valorização do setor (Andersson, 2012a; ESCA, 2017). Para autores como Mauroner e Zorn (2017) a formalização da estrutura de gestão para o cluster é uma Iniciativa de Cluster (CI) criada com o objetivo de aumentar o crescimento e a competitividade dos clusters e, por conseguinte, das regiões onde eles se inserem. Assim, e com base na recente formalização do *Cluster Têxtil*, esta investigação propõe a seguinte hipótese:

H4: A (E) Existência da Estrutura de Gestão do Cluster (Cluster Têxtil), tem impactos positivos em várias dimensões da atividade das empresas do setor.

Jankowska e Götz (2017), no seu trabalho acerca do impacto dos clusters sobre a internacionalização das empresas, registaram variáveis como a profundidade (proporção de exportações) e amplitude de internacionalização (número de mercados internacionais) e propensão à internacionalização das empresas do cluster. Outros autores registam também variáveis como o tamanho das empresas² (Díez-Vial e Fernández-Olmos, 2014; Li *et al.*, 2016; Herstad, 2017). Assim, é possível se a importância e os impactos da existência desta estrutura serão diferentes entre eles e irão também depender destas variáveis. Segue-se, então, as duas últimas hipóteses.

H5: Existem diferenças nas dimensões em estudo:

- H5.1. Por Volume de Faturação;
- H5.2. Por N° de Trabalhadores;
- H5.3. Por N° de Mercados;
- H5.4. Proporção de Exportações.

H6: Existem diferenças nos impactos do *Cluster Têxtil*, que variam consoante:

- H6.1. Por Volume de Faturação;
- H6.2. Por N° de Trabalhadores;
- H6.3. Por N° de Mercados;
- H6.4. Proporção de Exportações.

² De modo a permitir uma análise mais pormenorizada, o conceito de dimensão da empresa segundo a Recomendação da Comissão Europeia sobre a definição de Micro, Pequenas e Médias empresas foi separada entre o número de trabalhadores e o nível de faturação (2003/361/EC).

Questões de Investigação

O questionário foi constituído por cinquenta questões com opção de resposta na escala de Likert, recorrendo à escala de cinco valores que permite a opção desde *Discordo Totalmente* (1) a *Concordo Totalmente* (5), nos casos da medição da concordância, ou *Nulo* (1) a *Muito Elevado* (5), nos casos da medição de variáveis como o impacto ou a importância (Sullivan *et al.*, 2013).

A primeira dimensão do Questionário (A), formada por 8 questões, pretendeu avaliar a concordância das entidades respondentes ([1] *Discordo Totalmente*; [2] *Discordo*; [3] *Indiferente*; [4] *Concordo*; [5] *Concordo Totalmente*) relativamente aos contributos que a formalização da estrutura de gestão do *Cluster Têxtil* tem sobre vários fatores na relação com outras entidades e atores (dimensão externa). Os contributos avaliados nesta questão foram relativos à reputação do cluster (Zyglidopoulos, 2006; Haraldstad, 2013; Jankowska & Götz, 2017; Felzensztein *et al.*, 2009), avaliado como notoriedade/visibilidade do cluster (Zyglidopoulos, 2006), estratégia e visão comum (Lindqvist *et al.*, 2013) e visibilidade internacional, a atração de novas empresas, profissionais qualificados e investimentos (Porter, 1998, Andersson, 2012b).

Na segunda dimensão do Questionário (B), constituída por 12 questões, à semelhança da dimensão anterior, pretendeu-se avaliar a concordância das empresas respondentes, adotando a mesma escala de respostas, relativamente aos contributos que a formalização da estrutura de gestão do *Cluster Têxtil* tem sobre as dimensões das relações internas ao setor. São elas a quantidade, dinâmica e qualidade das relações entre os membros (Jankowska & Götz, 2017), a construção da confiança (Lindqvist, 2013; Tavassoli e Tsagdis, 2014), a geração de *spillovers* de conhecimento (Díez-Vial e Fernández-Olmos, 2014; Roper *et al.*, 2017), o aumento do nível de exportações (Becchetti & Rossi, 2000; Belso-Martinez, 2006, Díez-Vial & Fernández-Olmos, 2014) e a imagem e identidade do cluster (Mauroner & Zorn, 2017).

A terceira dimensão (C) tinha como objetivo medir a importância percebida de cada uma das funções do *Cluster Têxtil*, de modo a perceber se é possível identificar alguma priorização por parte dos respondentes ou se todas as responsabilidades do *Cluster* são vistas como tendo

igual hierarquia de importância, desde o apoio à capacidade de inovação, orientação e aconselhamento a projetos de fundos financeiros, apoio direto ao desenvolvimento económico dos membros (Lindqvist, 2013) ao apoio à construção de uma identidade comum entre os membros do cluster e outras atividades com orientações de marketing (Lindqvist, 2013; Mauroner & Zorn, 2017).

A quarta dimensão deste Questionário (D) tinha como objetivo medir a importância percebida das ações de marketing e *branding* para cada uma das variáveis, de forma a perceber se estas ações são percebidas como importantes e se existe uma priorização de áreas onde as ações de marketing e *branding*, geridas pela organização do *Cluster*, devessem incidir mais em detrimento de outras áreas onde estas ações devessem incidir menos. As variáveis questionadas foram a confiança, lealdade, reconhecimento do nome e perceção de qualidade (Morgan e Hunt, 1994), a visibilidade Internacional, atração de empresas, recursos humanos e investimentos (Andersson 2012b; Porter, 1998) e a atração e consolidação interna do Cluster (Koszarek, 2013).

Por fim, a última dimensão do Questionário (E) tinha como objetivo perceber a importância percebida pelas empresas do setor têxtil sobre o impacto que a existência desta estrutura de gestão do cluster tem sobre o seu desempenho em diferentes dimensões, tais como relações de colaboração, alcance mundial, fundos financeiros, visibilidade como membro do cluster, fidelidade, atração de talentos, investimentos e empresas (Koszarek, 2013), maior internacionalização (Zyglidopoulos, 2006) e reputação coletiva (Haraldstad, 2013).

Segue-se, nas próximas páginas, o *design* do Questionário lançado às empresas, organizado pela dimensão do Questionário (A a E), variáveis de análise de acordo com a Literatura revista e as cinquenta perguntas com a respetiva escala de medição.

Tabela 7. Design do Questionário

N.	Dimensão do Questionário	Variáveis de Análise	Perguntas e Medição
		Escala: [1] Discordo Totalmente; [2] Discordo; [3] Indiferente; [4] Concordo; [5] Concordo Totalmente	
A.	Contributo da constituição formal do Cluster para a Dimensão Externa	Reputação do Cluster (Zyglidopoulos, 2006; Haraldstad, 2013; Jankowska & Götz, 2017; Felzensztein <i>et al.</i> , 2009)	Q1. Aumentar a notoriedade do setor a nível internacional; Q2. Aumentar a notoriedade do setor a nível nacional;
		Estratégia e Visão comum (Lindqvist <i>et al.</i> , 2013)	Q3. Desenvolver uma estratégia e visão comum para o setor; Q4. Aumentar a capacidade de influência do setor na reflexão e formulação estratégica;
		Visibilidade internacional, a atração de novas empresas, profissionais qualificados e investimentos (Porter, 1998, Andersson, 2012b)	Q5. Atrair financiamento para o setor e facilitar o acesso ao mesmo; Q6. Aumentar a capacidade de o CLUSTER atrair novas empresas e negócios para o setor; Q7. Facilitar acesso a recursos humanos e talento para o setor; Q8. Aumentar a cooperação e sinergias c/ outros setores ou cadeias de valor.

	Escala: [1] Discordo Totalmente; [2] Discordo; [3] Indiferente; [4] Concordo; [5] Concordo Totalmente	
B. Contributo da constituição formal do Cluster para a Dimensão Interna	Quantidade, dinâmica e qualidade das relações entre os membros (Jankowska & Götz, 2017)	Q1. Aumentar as relações entre os membros do CLUSTER; Q2. Aumentar as relações entre as empresas do setor têxtil;
	Construção da confiança (Lindqvist, 2013; Tavassoli e Tsagdis, 2014)	Q3. Aumentar e construir a confiança entre os membros do CLUSTER; Q4. Aumentar e construir a confiança entre os membros do setor têxtil;
	Geração de <i>spillovers</i> de conhecimento (Díez-Vial e Fernández-Olmos, 2014; Roper <i>et al.</i> , 2017)	Q5. Aumentar massa crítica e criação do conhecimento; Q6. Estimular a partilha do conhecimento dentro do CLUSTER; Q7. Estimular a partilha do conhecimento para o setor têxtil;
	Aumento do nível de exportações (Becchetti & Rossi, 2000; Belso-Martinez, 2006, Díez-Vial & Fernández-Olmos, 2014)	Q8. Aumentar a competitividade coletiva dos membros do CLUSTER; Q9. Aumentar a competitividade coletiva do setor têxtil; Q10. Aumentar as exportações e internacionalização do setor;
	Cluster Identity e Cluster Image (Mauroner & Zorn, 2017)	Q11. Criar uma identidade comum e visão partilhada entre os membros do CLUSTER; Q12. Criar uma identidade comum e visão partilhada para o setor têxtil;

Escala: [1] Nada Importante; [2] Pouco Importante; [3] Importante; [4] Muito Importante; [5] Extremamente Importante		
C. Áreas de atuação do <i>Cluster Têxtil</i>	Apoio à capacidade de inovação	Q1. Apoiar a inovação do setor;
	Orientação e aconselhamento a projetos de fundos financeiros	Q2. Orientar e aconselhar as empresas no acesso a fundos de financiamento;
	Apoio direto ao desenvolvimento económico dos membros; (Lindqvist, 2013)	Q3. Apoiar as exportações, feiras e internacionalização do setor;
	Apoio à construção de uma identidade comum entre os membros do cluster; Outras atividades com orientações de marketing (Lindqvist, 2013; Mauroner & Zorn, 2017)	Q4. Promover networking e cooperação entre os membros do CLUSTER TÊXTIL; Q5. Promover networking e cooperação entre as empresas e entidades do setor; Q6. Promover networking e cooperação com outros clusters e setores; Q7. Aumentar a afirmação coletiva deste setor no âmbito nacional e internacional; Q8. Construir uma identidade coletiva para este setor; Q9. Promover a partilha de informação e pensamento estratégico.

Escala: [1] Nada Importante; [2] Pouco Importante; [3] Importante; [4] Muito Importante; [5] Extremamente Importante		
D. Importância do <i>cluster branding</i> para o setor	Aumento generalizado da Confiança Lealdade Reconhecimento do nome Percepção de Qualidade (Morgan e Hunt, 1994)	Q1. Aumentar a confiança internacional nas empresas do setor; Q2. Aumentar da lealdade dos clientes internacionais na indústria têxtil portuguesa; Q3. Aumentar a percepção internacional de qualidade da ITV portuguesa; Q4. Aumentar o awareness da etiqueta “Made in Portugal”
	Visibilidade Internacional Atração de empresas, recursos humanos e investimentos (Andersson, 2012b) Aumento de atividades de internacionalização e exportações Porter (1998)	Q5. Aumentar a atratividade do setor para os recursos humanos qualificados; Q6. Aumentar a atratividade do setor para os recursos humanos técnicos especializados; Q7. Aumentar a atratividade do setor para os recursos humanos (operadores); Q8. Aumentar as exportações do setor Q9. Aumentar a capacidade de o cluster influenciar políticas públicas; Q10. Aumentar a capacidade de o cluster atrair investimento estrangeiro;
	Atração e consolidação interna do Cluster (Koszarek, 2013)	Q11. Aumentar o interesse das empresas e entidades em participarem e consolidarem o CLUSTER.

	Escala: [1] Impacto Nulo; [2] Pouco; [3] Médio; [4] Elevado; [5] Impacto Muito Elevado	
E. Impacto da existência da estrutura de gestão do <i>Cluster Têxtil</i> para a empresa em particular	Relações de colaboração mais fortes e lucrativas Alcance mundial eficaz Fundos para o desenvolvimento regional Maior visibilidade como membro do cluster Fidelidade de parceiros Pólo de atração de talentos, investimentos e empresas (Koszarek, 2013)	Q1. Relações de colaboração mais fortes e lucrativas; Q2. Alcance mundial mais eficaz; Q3. Maior visibilidade; Q4. Maior fidelidade de parceiros; Q5. Atração de talentos para a empresa/entidade Q6. Investimento externo para a empresa/entidade;
	Maior internacionalização Zyglidopoulos (2006)	Q7. Maior volume de exportações; Q8. Complemento mais eficaz às ações de promoção individuais;
	Reputação coletiva do setor (Haraldstad, 2013)	Q9. Maior reputação individual decorrente da reputação coletiva do setor; Q10. Facilidade na atração de novos clientes decorrentes da reputação do setor.

Apresentação e Análise dos Resultados

Definição da População-Alvo

Para avaliar a percepção das empresas relativamente à importância de uma estrutura desta natureza como o *Cluster Têxtil* seria do extremo interesse para este estudo os resultados não enviesados. Assim, a população alvo da qual foi retirada a amostra enquadrava-se essencialmente na região do Vale do Ave, onde a representatividade têxtil é transversal em toda a cadeia de valor. Foram então abordadas entidades como centros de interface tecnológica e associações e empresas de confeções, tecelagem, tinturaria e acabamentos, fiações, tanto especializadas como verticalizadas.

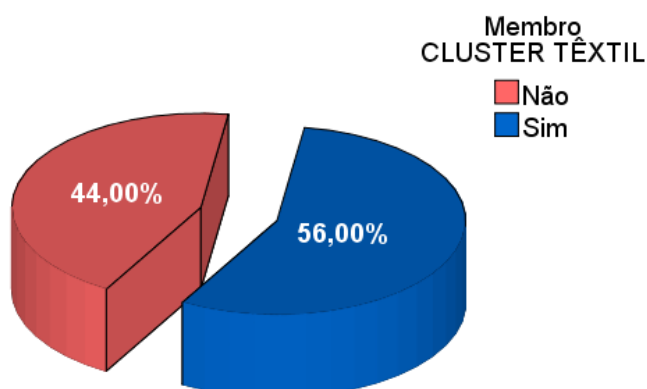
Recolha de Dados

Este questionário foi lançado em cooperação com o “CLUSTER TÊXTIL: Tecnologia e Moda”, divulgado através do correio eletrónico do Secretariado do *Cluster*, para o diretório de empresas do Centro Tecnológico do Têxtil e Vestuário (CITEVE), sendo estas empresas da fileira têxtil em atividade. Assim, este questionário foi circunscrito a 150 contactos, sócios e não sócios do CITEVE, membros e não membros do *Cluster Têxtil*. O questionário, de autopreenchimento, seguiu para apenas um empresário de cada empresa e todas as respostas foram consideradas entre 13 e 28 de julho. Foram recolhidas 50 respostas, todas consideradas válidas. A taxa de respostas foi de ~33%.

Caracterização da Amostra

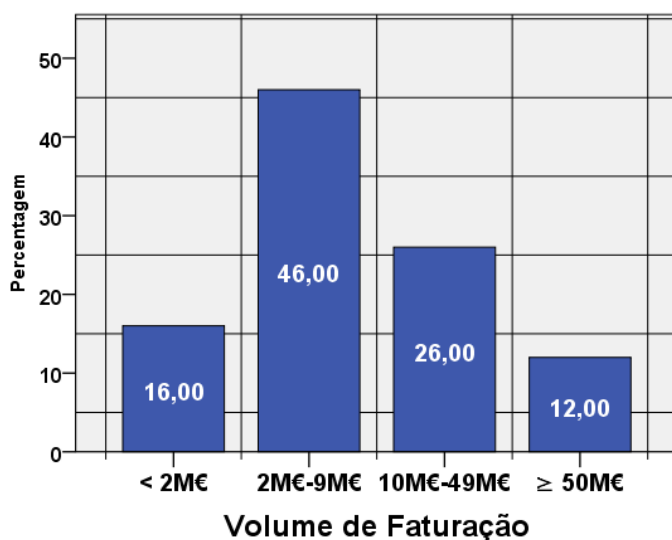
A amostra (N=50) é composta por empresas que cobrem toda a cadeia de valor. As confeções representam cerca de 54% das atividades dos inquiridos, seguida da tecelagem (42%), Tinturaria e Acabamentos (30%), Fiações (18%). Das 50 empresas que responderam a este questionário, 22 não eram membros do *Cluster Têxtil* (44%).

Gráfico 1. Percentagem de empresas em função de ser membro do Cluster Têxtil



O gráfico seguinte mostra a distribuição das empresas por volume de negócio, onde podemos observar que a maioria das empresas tinha um volume de faturação de 2-9M€ (n=25; 46%), seguindo-se as empresas com 10-49M€ (n=13; 26%), as empresas com menos de 2M€ (n=8; 16%) e, por fim, empresas que faturam 50M€ ou mais (n=6; 12%).

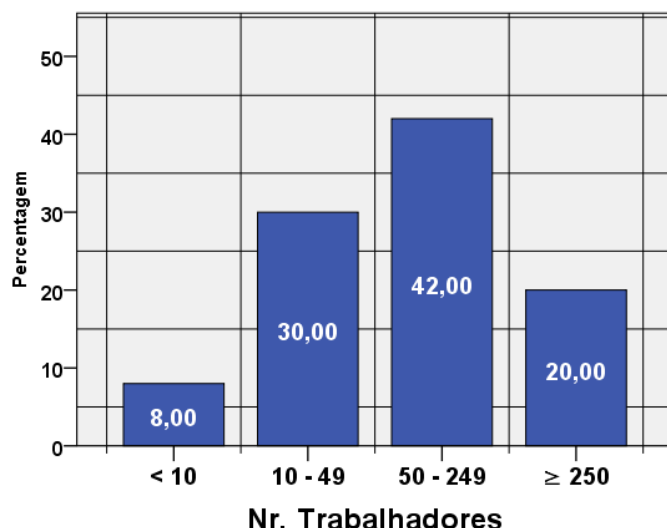
Gráfico 2. Percentagem de empresas em função do Volume de Faturação



Em relação ao número de trabalhadores (Gráfico 2), podemos observar que as empresas com maior registo de observações são as empresas que empregam entre 50 e 249 trabalhadores (n=21; 42%), seguidas das empresas que possuem entre 10 e 49 trabalhadores

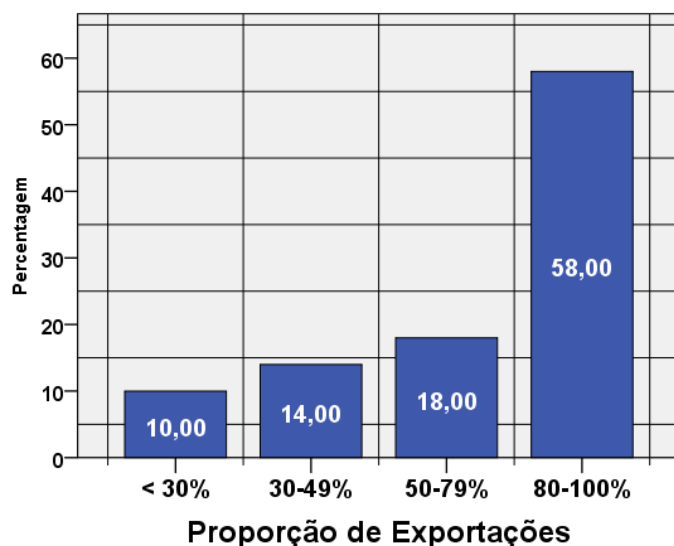
(n=15; 30%), empresas que empregam 250 trabalhadores ou mais (n=10; 20%) e, por último, empresas com menos de 10 trabalhadores (n=4; 8%).

Gráfico 3. Percentagem de empresas em função do Número de Trabalhadores



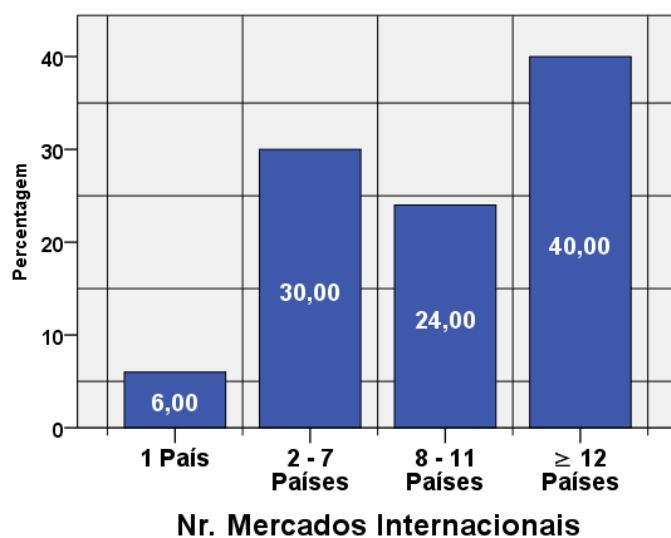
Ainda em relação à caracterização da amostra, os gráficos seguintes mostram a orientação para a internacionalização dos participantes, nomeadamente a proporção de exportações, onde 76% (n=38) dos respondentes dedicam mais de metade da sua produção total para os mercados internacionais (58% das empresas, n=29, exportam entre 80% e 100% da sua produção e 18%, n=9, exportam entre 50% e 79% da sua produção). Apenas 18% das empresas (n=9) dedica uma quantidade baixa da sua produção (30%) para os mercados internacionais.

Gráfico 4. Percentagem de empresas em função do Proporção de Exportações



Relativamente à intensidade da internacionalização e à sua amplitude (Jankowska & Götz, 2017), isto é, o número e diversidade de mercados estrangeiros servidos pela empresa respondente, é possível verificar que cerca de 94% da amostra (n=47) está presente em mais do que um mercado internacional, dos quais 30% das empresas (n=15) estão presentes até sete mercados internacionais, 24% (n=12) estão presentes até 11 mercados e 40% (n=20) regista uma amplitude de mais de 12 mercados internacionais.

Gráfico 5. Percentagem de empresas em função do N^a Mercados Internacionais



Apresentação e Análise dos Resultados

Nas linhas seguintes, segue-se a apresentação de resultados, assim como a sua análise descritiva e discussão. À medida que as Hipóteses propostas vão sendo analisadas, seguem-se as suas validações, ou não.

Para a apresentação dos dados recorreu-se ao uso de tabelas com os dados estatísticos anteceditos de análise.

A análise dos dados foi realizada através de estatística descritiva e inferencial, utilizando-se o software SPSS-24.0 (*Statistical Package for the Social Sciences*).

Tendo em consideração o cumprimento dos critérios necessários para a realização de testes de hipóteses paramétricos, conclui-se que a amostra não segue uma distribuição normal nas variáveis em estudo em função dos grupos. Desta forma, para a comparação das variáveis em estudo em função de três grupos foi aplicado o teste de Kruskal-Wallis que é o teste não-paramétrico apropriado para comparar as distribuições de duas ou mais variáveis pelo menos ordinais observadas em duas ou mais amostras independentes (Marôco, 2014).

Relativamente à distribuição das dimensões em estudo (cf. Tabela 8) observamos que tanto para (A) Contributo da constituição formal do Cluster para a dimensão externa (média=4,22) como para (B) Contributo da constituição formal do Cluster para a dimensão interna (média=4,14), a concordância com os contributos apresentados se situa no grau (4=Concordo). Quanto ao grau de importância de (C) Áreas de atuação do Cluster têxtil (média=4,05) e de (D) Importância do Cluster branding para o setor (média=4,16) sugere um grau de importância (4=Muito importante). Quanto ao (E) Impacto da existência da estrutura de gestão do Cluster têxtil para a empresa em particular (média=3,69) indica uma tendência para um grau de impacto (4=Elevado).

Tabela 8. Distribuição das dimensões em estudo

	Média	dp	Min	Máx	% Conc.
A CONTRIBUTO DA CONSTITUIÇÃO FORMAL DO CLUSTER PARA A DIMENSÃO EXTERNA	4,22	0,472	3	5	88,8%
B CONTRIBUTO DA CONSTITUIÇÃO FORMAL DO CLUSTER PARA A DIMENSÃO INTERNA	4,14	0,543	3	5	85,8%
C ÁREAS DE ATUAÇÃO DO CLUSTER TÊXTIL	4,05	0,545	3	5	77,1%
D IMPORTÂNCIA DO CLUSTER BRANDING PARA O SETOR	4,16	0,499	3	5	81,5%
E IMPACTO DA EXISTÊNCIA DA ESTRUTURA DE GESTÃO DO CLUSTER TÊXTIL PARA A EMPRESA EM PARTICULAR	3,69	0,495	3	5	59,8%

A [1] Discordo Totalmente [2] Discordo [3] Indiferente [4] Concordo [5] Concordo Totalmente

B [1] Discordo Totalmente [2] Discordo [3] Indiferente [4] Concordo [5] Concordo Totalmente

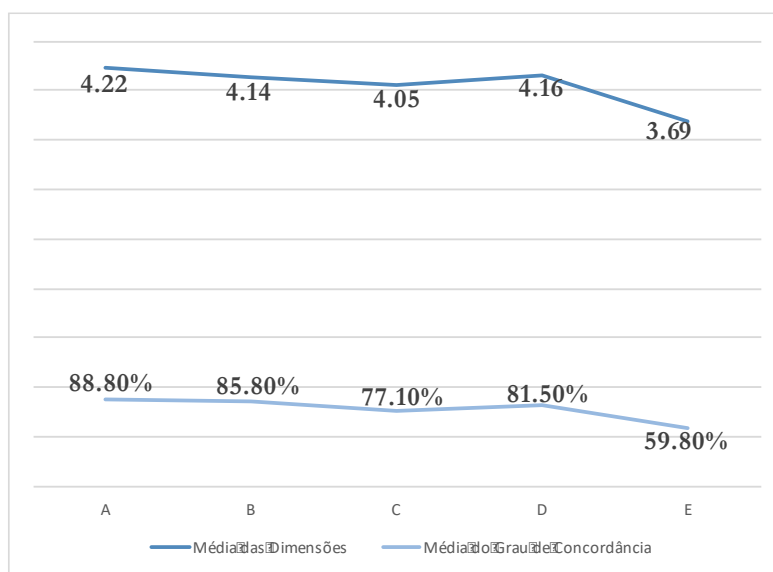
C [1] Nada Importante; [2] Pouco Importante; [3] Importante; [4] Muito Importante; [5] Extremamente Importante

D [1] Nada Importante; [2] Pouco Importante; [3] Importante; [4] Muito Importante; [5] Extremamente Importante

E [1] Impacto Nulo; [2] Pouco; [3] Médio; [4] Elevado; [5] Impacto Muito Elevado

A Tabela 9 apresenta a médias das dimensões em estudo, assim como a percentagem de concordância para os dois graus mais elevados da escala de Likert, 4 e 5 (Sullivan et al., 2013). Com base nesta Tabela, é possível identificar que a dimensão (A) Contributo da constituição formal do Cluster para a dimensão externa obteve maior média e grau de concordância (4,22 e 88,8%) e a dimensão (E) Impacto da existência da estrutura de gestão do Cluster têxtil para a empresa em particular obteve a menor média e menor grau de concordância (3,69 e 59,8%).

Tabela 9. Médias das dimensões em estudo



H1: A Constituição Formal do Cluster tem um contributo positivo para a (A) Dimensão Externa e para a (B) Dimensão Interna do mesmo.

Relativamente às afirmações que constituem a dimensão (A) Contributo da constituição formal do Cluster para a dimensão externa, constatamos homogeneidade no grau de concordância médio atribuído a todos os contributos apresentados (4=Concordo). O grau de concordância dado os níveis “4” (Concordo) e “5” (Concordo Totalmente), varia entre um mínimo de 78% relativo à atração do financiamento para o setor e facilitação do acesso ao mesmo, e um máximo de 96% relativo ao aumento da notoriedade do setor a nível internacional. Salienta-se o elevado nível de concordância para a maioria das dimensões analisadas.

Tabela 10. Nível de concordância sobre os Contributos da constituição formal do Cluster para a dimensão externa

	Média	dp	Min	Máx	% Conc.
A) CONTRIBUTO DA CONSTITUIÇÃO FORMAL DO CLUSTER PARA A DIMENSÃO EXTERNA	4,22	0,472	3	5	88,8%
Q1. Aumentar a notoriedade do setor a nível internacional	4,32	0,551	3	5	96,0%
Q2. Aumentar a notoriedade do setor a nível nacional	4,14	0,670	3	5	84,0%
Q3. Desenvolver uma estratégia e visão comum para o setor	4,36	0,598	3	5	94,0%
Q4. Aumentar a capac. de infl. no setor na reflexão e formulação estratégica	4,36	0,598	3	5	94,0%
Q5. Atrair financiamento para o setor e facilitar o acesso ao mesmo	4,06	0,712	3	5	78,0%
Q6. Aumentar a capac. do CLUSTER atrair novas empresas e negócios	4,14	0,639	3	5	86,0%
Q7. Facilitar acesso a recursos humanos e talento para o setor	4,04	0,605	3	5	84,0%
Q8. Aumentar a cooper.o e sinergias c/ outros setores ou cadeias de valor.	4,36	0,598	3	5	94,0%

[1] Discordo Totalmente [2] Discordo [3] Indiferente [4] Concordo [5] Concordo Totalmente

Relativamente à distribuição das afirmações que constituem a dimensão (B) Contributo da constituição formal do Cluster para a dimensão interna, constatamos homogeneidade no grau de concordância atribuído a todos os contributos apresentados (4=Concordo). Observa-se que o grau de concordância (percentagem de respostas para 4 e 5) oscila entre o valor mínimo de 78% referente ao aumento e construção da confiança entre os membros do setor têxtil, e o valor máximo de 92% referente ao aumento da massa crítica e criação do conhecimento.

Tabela 11. Nível de Concordância sobre os Contributos da constituição formal do Cluster para a dimensão interna

	Média	dp	Min	Máx	% Conc.
B) CONTRIBUTO DA CONSTITUIÇÃO FORMAL DO CLUSTER PARA A DIMENSÃO INTERNA	4,14	0,543	3	5	85,8%
Q1. Aumentar as relações entre os membros do CLUSTER	4,20	0,606	3	5	90,0%
Q2. Aumentar as relações entre as empresas do setor têxtil	4,14	0,729	2	5	84,0%
Q3. Aumentar e construir a confiança entre os membros do CLUSTER	4,12	0,689	2	5	86,0%
Q4. Aumentar e construir a confiança entre os membros do setor têxtil	3,98	0,769	2	5	78,0%
Q5. Aumentar massa crítica e criação do conhecimento	4,26	0,600	3	5	92,0%
Q6. Estimular a partilha do conhecimento dentro do CLUSTER	4,18	0,720	2	5	90,0%
Q7. Estimular a partilha do conhecimento para o setor têxtil	4,08	0,804	2	5	80,0%
Q8. Aumentar a competitividade coletiva dos membros do CLUSTER	4,22	0,648	3	5	88,0%
Q9. Aumentar a competitividade coletiva do setor têxtil	4,22	0,616	3	5	90,0%
Q10. Aumentar as exportações e internacionalização do setor	4,10	0,707	2	5	84,0%
Atividades de marketing e branding					
Q11. Criar uma identidade comum e visão partilhada entre	4,10	0,735	2	5	82,0%
Q12. Criar uma identidade comum e visão partilhada para o setor têxtil	4,06	0,818	2	5	86,0%

[1] Discordo Totalmente [2] Discordo [3] Indiferente [4] Concordo [5] Concordo Totalmente

H2: Relativamente às (C) Áreas onde o Cluster deve atuar, existe diferença entre o grau de importância atribuído às Atividades Tradicionais e o grau de importância atribuído às Atividades de Marketing e Branding,

Relativamente à distribuição das afirmações que constituem as atividades tradicionais e as atividades de marketing e *branding* das áreas de atuação do *Cluster Têxtil*, constatamos homogeneidade no grau de importância atribuído a todas as atividades apresentadas (4=Muito importante). Verifica-se que a percentagem de concordância varia entre 52%, ou seja, uma concordância baixa, que as áreas de atuação do *Cluster Têxtil* se devam orientar para o aconselhamento das empresas no acesso a fundos de financiamento, e 86%, ou seja uma concordância elevada, que as áreas de atuação se alinhem com os objetivos de inovação do setor e com a afirmação coletiva a nível nacional e internacional. Regista-se uma concordância elevada para as actividades de partilha de informação e pensamento estratégico, promoção de cooperação entre os membros do CLUSTER.

Tabela 12. Nível de importância das atividades tradicionais e das atividades de marketing e branding das áreas de atuação do Cluster Têxtil

	Média	dp	Min	Máx	% Conc.
C) ÁREAS DE ATUAÇÃO DO CLUSTER TÊXTIL	4,05	0,545	3	5	77,1%
Atividades tradicionais					
Q1. Apoiar a inovação do setor	4,26	0,803	2	5	86,0%
Q2. Orientar e aconselhar as empresas no acesso a fundos de financiamento	3,70	0,953	2	5	52,0%
Q3. Apoiar as exportações, feiras e internacionalização do setor	4,02	0,795	3	5	70,0%
Atividades de marketing e branding					
Q4. Promover networking e cooperação entre os membros do CLUSTER	4,08	0,829	2	5	82,0%
Q5. Promover networking e cooperação entre as empresas e entidades setor	4,00	0,808	2	5	80,0%
Q6. Promover networking e cooperação com outros clusters e setores	3,88	0,746	2	5	74,0%
Q7. Aumentar a afirmação coletiva do setor no âmbito nacional e internac.	4,26	0,694	3	5	86,0%
Q8. Construir uma identidade coletiva para este setor	4,14	0,783	2	5	80,0%
Q9. Promover a partilha de informação e pensamento estratégico.	4,14	0,729	2	5	84,0%

[1] Nada Importante; [2] Pouco Importante; [3] Importante; [4] Muito Importante; [5] Extremamente Importante

Da comparação do score das Atividades Tradicionais (média=3,99) e do score das Atividades de Marketing Branding (média=4,08) constatamos que não existe diferença estatisticamente significativa ($p=0,329$) relativamente à importância dos dois tipos de atividades.

Tabela 13. Comparação das Atividades Tradicionais das Atividades de Marketing Branding

C) ÁREAS DE ATUAÇÃO DO CLUSTER TÊXTIL		
	média	dp
Atividades Tradicionais	3,99	0,68
Atividades Marketing Branding	4,08	0,60
<i>p</i>	0,329	

H3: As (D) Ações decorrentes do Cluster Branding são reconhecidas como muito importantes para o setor.

Relativamente à distribuição das afirmações acerca da importância do Cluster *branding* para o setor, constatamos uma vez mais que a importância média atribuída a todas as afirmações apresentadas é aproximadamente 4 (Muito importante). A questão relativa à lealdade dos clientes internacionais na indústria têxtil portuguesa recolheu 68% de concordância, ao passo que o awareness da etiqueta “Made in Portugal” foi a questão que obteve a média de importância mais elevada (média=4,36) assim como o respetivo grau de concordância de 90% para 4 (Muito Importante) e 5 (Extremamente Importante).

Tabela 14. Avaliação da importância do Cluster branding para o setor

	Média	dp	Min	Máx	% Conc.
D) IMPORTÂNCIA DO CLUSTER BRANDING PARA O SETOR	4,16	0,499	3	5	81,5%
Q1. Aumentar a confiança internacional nas empresas do setor	4,16	0,738	3	5	80,0%
Q2. Aumentar a lealdade dos clientes internac. na indústria têxtil portuguesa	4,02	0,869	2	5	68,0%
Q3. Aumentar a percepção internacional de qualidade da ITV portuguesa	4,24	0,687	3	5	86,0%
Q4. Aumentar o awareness da etiqueta “Made in Portugal”	4,36	0,663	3	5	90,0%
Q5. Aumentar a atratividade do setor para os RH qualificados	4,10	0,735	2	5	82,0%
Q6. Aumentar a atratividade do setor para os RH técnicos especializados	4,14	0,729	2	5	88,0%
Q7. Aumentar a atratividade do setor para os RH (operadores)	4,14	0,808	2	5	82,0%
Q8. Aumentar as exportações do setor	4,20	0,808	2	5	84,0%
Q9. Aumentar a capacidade de o cluster influenciar políticas públicas	4,32	0,768	2	5	86,0%
Q10. Aumentar a capacidade de o cluster atrair investimento estrangeiro	3,96	0,832	2	5	72,0%
Q11. Aumentar o interesse das empresas em consolidar o CLUSTER.	4,08	0,724	3	5	78,0%

[1] Nada Importante; [2] Pouco Importante; [3] Importante; [4] Muito Importante; [5] Extremamente Importante

H4: A (E) Existência da Estrutura de Gestão do Cluster (Cluster Têxtil), é percebida como trazendo um grau elevado de impactos para as empresas do setor.

Quanto à distribuição das afirmações acerca do impacto da existência da estrutura de gestão do Cluster têxtil para a empresa em particular (cf. Tabela 15), constatamos homogeneidade no grau de impacto atribuído a todas as afirmações apresentadas (4=Muito importante), com a questão acerca da atração de novos clientes decorrentes da reputação do setor a reunir a média mais elevada (média=3,96) e uma percentagem de concordância de 80%. De salientar, no entanto, um grau de impacto ligeiramente inferior na questão (Q4) Maior fidelidade de parceiros (média=3,50), com uma percentagem de concordância para impacto elevado (4) e muito elevado (5) de apenas 48%, e na questão (Q6) Investimento externo para a empresa/entidade (média=3,24), com uma percentagem de concordância de apenas 36%.

Tabela 15. Avaliação do impacto da existência da estrutura de gestão do Cluster têxtil para a empresa em particular

	Média	dp	Min	Máx	% Conc.
E) IMPACTO DA EXISTÊNCIA DA ESTRUTURA DE GESTÃO DO CLUSTER TÊXTIL PARA A EMPRESA EM	3,69	0,495	3	5	59,8%
Q1. Relações de colaboração mais fortes e lucrativas	3,78	0,764	2	5	62,0%
Q2. Alcance mundial mais eficaz	3,66	0,848	2	5	50,0%
Q3. Maior visibilidade	3,92	0,724	3	5	70,0%
Q4. Maior fidelidade de parceiros	3,50	0,735	2	5	48,0%
Q5. Atração de talentos para a empresa/entidade	3,68	0,741	2	5	60,0%
Q6. Investimento externo para a empresa/entidade	3,24	0,938	1	5	36,0%
Q7. Maior volume de exportações	3,62	0,780	2	5	52,0%
Q8. Complemento mais eficaz às ações de promoção individuais	3,68	0,683	2	5	64,0%
Q9. Maior reputação individual decorrente da reputação coletiva do setor	3,88	0,659	2	5	76,0%
Q10. Facilidade de atrair novos clientes decorrentes da reputação do setor.	3,96	0,669	2	5	80,0%

[1] Impacto Nulo; [2] Pouco; [3] Médio; [4] Elevado; [5] Impacto Muito Elevado

H5: Existem diferenças nas dimensões em estudo:

H5.1. Por Volume de Faturação:

Da comparação das dimensões em estudo em função do volume de faturação (cf. Tabela 16) constatamos que existem diferenças estatisticamente significativas em (A) Contributo da Constituição Formal do Cluster para a Dimensão Externa ($p=0,009$); em (B) Contributo da Constituição Formal do Cluster para a Dimensão Interna ($p=0,027$); em (C) Áreas de Atuação do Cluster Têxtil ($p=0,039$); e em (C) Atividades Tradicionais ($p=0,022$), cujas médias foram superiores no grupo de participantes que trabalha em empresas com Volume de Faturação $\geq 10\text{M€}$, exceto em (C) Atividades Tradicionais, cuja média foi superior no grupo de participantes que trabalha em empresas com Volume de Faturação $2\text{M€}-10\text{M€}$ (exc.), isto é, nas médias empresas.

Tabela 16. Comparação das dimensões em estudo por Volume de Faturação

Volume de Faturação							
	< 2M€ (n=8)		2M€ - 9M€ (n=23)		≥ 10M€ (n=19)		
	Média	dp	Média	dp	Média	dp	<i>p</i>
A Contributo da Constituição Formal do Cluster para a Dimensão Externa	3,72	0,41	4,31	0,44	4,33	0,42	0,009
B Contributo da Constituição Formaldo Cluster para a Dimensão Interna	3,64	0,55	4,23	0,52	4,24	0,47	0,027
C Áreas de Atuação do Cluster Têxtil	3,53	0,63	4,13	0,54	4,18	0,39	0,039
C_Atividades Tradicionais	3,33	0,62	4,16	0,65	4,07	0,58	0,022
C_Atividades Marketing Branding	3,63	0,77	4,12	0,61	4,24	0,42	0,108
D Importância do Cluster Branding para o Setor	3,82	0,51	4,19	0,51	4,25	0,44	0,124
E Impacto da Existência da Estrutura de Gestão do Cluster Têxtil para a Empresa em Particular	3,51	0,68	3,79	0,53	3,65	0,34	0,415

A [1] Discordo Totalmente [2] Discordo [3] Indiferente [4] Concordo [5] Concordo Totalmente

B [1] Discordo Totalmente [2] Discordo [3] Indiferente [4] Concordo [5] Concordo Totalmente

C [1] Nada Importante; [2] Pouco Importante; [3] Importante; [4] Muito Importante; [5] Extremamente Importante

D [1] Nada Importante; [2] Pouco Importante; [3] Importante; [4] Muito Importante; [5] Extremamente Importante

E [1] Impacto Nulo; [2] Pouco; [3] Médio; [4] Elevado; [5] Impacto Muito Elevado

H5.2. Por N° de Trabalhadores:

Da comparação das dimensões em estudo em função do volume de faturação (cf. Tabela 17) constatamos que existem diferenças estatisticamente significativas em (C) Áreas de Atuação do Cluster Têxtil ($p=0,041$); e em (D) Impacto da Existência da Estrutura de Gestão do Cluster Têxtil para a Empresa em Particular ($p=0,019$), cujas médias foram superiores no grupo de participantes que trabalha em empresas com cerca de 50 a 249 trabalhadores.

Tabela 17. Comparação das dimensões em estudo por N° de Trabalhadores

	Número de trabalhadores						
	10 - 49		50 - 249		≥ 250		<i>p</i>
	(n=19)		(n=21)		(n=10)		
	Média	dp	Média	dp	Média	dp	
A Contributo da Constituição Formal do Cluster para a Dimensão Externa	4,07	0,47	4,28	0,46	4,39	0,47	0,276
B Contributo da Constituição Formaldo Cluster para a Dimensão Interna	3,96	0,57	4,31	0,53	4,13	0,44	0,144
C Áreas de Atuação do Cluster Têxtil	3,87	0,62	4,20	0,48	4,11	0,46	0,204
C_Atividades Tradicionais	3,70	0,68	4,27	0,60	3,97	0,62	0,041
C_Atividades Marketing Branding	3,95	0,69	4,16	0,55	4,18	0,51	0,587
D Importância do Cluster Branding para o Setor	3,93	0,50	4,36	0,44	4,15	0,47	0,019
E Impacto da Existência da Estrutura de Gestão do Cluster Têxtil para a Empresa em Particular	3,57	0,61	3,84	0,42	3,61	0,33	0,118

A [1] Discordo Totalmente [2] Discordo [3] Indiferente [4] Concordo [5] Concordo Totalmente

B [1] Discordo Totalmente [2] Discordo [3] Indiferente [4] Concordo [5] Concordo Totalmente

C [1] Nada Importante; [2] Pouco Importante; [3] Importante; [4] Muito Importante; [5] Extremamente Importante

D [1] Nada Importante; [2] Pouco Importante; [3] Importante; [4] Muito Importante; [5] Extremamente Importante

E [1] Impacto Nulo; [2] Pouco; [3] Médio; [4] Elevado; [5] Impacto Muito Elevado

H5.3. Por N° de Mercados:

Da comparação das dimensões em estudo em função do número de mercados (cf. Tabela 18) é possível verificar que existem diferenças estatisticamente significativas em (D) Importância do Cluster *Branding* para o setor ($p=0,042$), onde as médias foram superiores nas empresas que exportam até 11 países.

Tabela 18. Comparação das dimensões em estudo por N° de Mercados

Número de Mercados (Países)							
	≤ 7 Países (n=18)		8 - 11 Países (n=12)		≥ 12 Países (n=20)		<i>p</i>
	Média	dp	Média	dp	Média	dp	
A Contributo da Constituição Formal do Cluster para a Dimensão Externa	4,08	0,50	4,25	0,38	4,33	0,49	0,344
B Contributo da Constituição Formaldo Cluster para a Dimensão Interna	3,97	0,63	4,29	0,46	4,20	0,48	0,289
C Áreas de Atuação do Cluster Têxtil	3,96	0,66	4,26	0,32	4,01	0,53	0,313
C_Atividades Tradicionais	3,81	0,72	4,25	0,64	4,00	0,64	0,253
C_Atividades Marketing Branding	4,04	0,71	4,26	0,48	4,02	0,56	0,501
D Importância do Cluster Branding para o Setor	4,09	0,53	4,45	0,29	4,04	0,51	0,042
E Impacto da Existência da Estrutura de Gestão do Cluster Têxtil para a Empresa em Particular	3,73	0,68	3,76	0,41	3,62	0,34	0,767

A [1] Discordo Totalmente [2] Discordo [3] Indiferente [4] Concordo [5] Concordo Totalmente

B [1] Discordo Totalmente [2] Discordo [3] Indiferente [4] Concordo [5] Concordo Totalmente

C [1] Nada Importante; [2] Pouco Importante; [3] Importante; [4] Muito Importante; [5] Extremamente Importante

D [1] Nada Importante; [2] Pouco Importante; [3] Importante; [4] Muito Importante; [5] Extremamente Importante

E [1] Impacto Nulo; [2] Pouco; [3] Médio; [4] Elevado; [5] Impacto Muito Elevado

H5.4. Por Proporção de exportações:

Por último, da comparação das dimensões em estudo em função da proporção de exportações (cf. Tabela 19) constatamos que existem diferenças estatisticamente significativas em (D) Importância do Cluster *Branding* para o setor ($p=0,049$), onde as médias foram superiores nas empresas que exportam mais de 80% da sua exportação.

Tabela 19. Comparação das dimensões em estudo por Proporção de exportações

Proporção de Exportações							
		$\leq 49\%$ (n=12)		50% - 79% (n=9)		80% - 100% (n=29)	
		Média	dp	Média	dp	Média	dp
A	Contributo da Constituição Formal do Cluster para a Dimensão Externa	4,22	0,44	4,06	0,40	4,28	0,51
B	Contributo da Constituição Formaldo Cluster para a Dimensão Interna	3,95	0,62	4,00	0,53	4,26	0,50
C	Áreas de Atuação do Cluster Têxtil	4,10	0,52	3,80	0,70	4,11	0,50
	C_Atividades Tradicionais	3,97	0,59	3,67	0,55	4,10	0,72
	C_Atividades Marketing Branding	4,17	0,57	3,87	0,91	4,11	0,50
D	Importância do Cluster Branding para o Setor	4,20	0,48	3,79	0,42	4,25	0,49
E	Impacto da Existência da Estrutura de Gestão do Cluster Têxtil para a Empresa em Particular	3,68	0,56	3,69	0,49	3,70	0,49

A [1] Discordo Totalmente [2] Discordo [3] Indiferente [4] Concordo [5] Concordo Totalmente

B [1] Discordo Totalmente [2] Discordo [3] Indiferente [4] Concordo [5] Concordo Totalmente

C [1] Nada Importante; [2] Pouco Importante; [3] Importante; [4] Muito Importante; [5] Extremamente Importante

D [1] Nada Importante; [2] Pouco Importante; [3] Importante; [4] Muito Importante; [5] Extremamente Importante

E [1] Impacto Nulo; [2] Pouco; [3] Médio; [4] Elevado; [5] Impacto Muito Elevado

H6: Existem diferenças nos impactos do Cluster Têxtil, que variam consoante:

H6.1. O Volume de Faturação:

Relativamente à comparação dos impactos em estudo em função do volume de faturação (cf. Tabela 20) constatamos que existem diferenças estatisticamente significativas entre os três grupos apenas em (Q5) Atração de talentos para a empresa ($p=0,014$), onde as médias dos grupos das empresas que faturam entre 2 e 9 M€ e 10 M€ ou mais são claramente superiores (3,83 e 3,79, respetivamente) relativamente à média do grupo de empresas que faturam menos de 2M€ (média=3,00).

Tabela 20. Comparação dos impactos em estudo por Volume de Faturação

	Volume de Faturação						
	< 2M€		2M€ - 9M€		≥ 10M€		p
	(n=8)		(n=23)		(n=19)		
	Média	dp	Média	dp	Média	dp	
Impacto da Existência da Estrutura de Gestão do Cluster Têxtil para a Empresa em Particular	3,51	0,68	3,79	0,53	3,65	0,34	0,415
Q1. Rel. de colaboração mais fortes e lucrativas	3,63	0,74	3,74	0,86	3,89	0,66	0,615
Q2. Alcance mundial mais eficaz	3,50	0,93	3,78	0,90	3,58	0,77	0,571
Q3. Maior visibilidade	3,88	0,83	4,04	0,77	3,79	0,63	0,538
Q4. Maior fidelidade de parceiros	3,38	0,92	3,52	0,79	3,53	0,61	0,791
Q5. Atração de talentos para a empresa	3,00	0,53	3,83	0,83	3,79	0,54	0,014
Q6. Investimento externo para a empresa	3,00	1,07	3,43	0,95	3,11	0,88	0,450
Q7. Maior volume de exportações	3,75	0,71	3,83	0,83	3,32	0,67	0,164
Q8. Complemento mais eficaz às ações de promoção individuais	3,63	0,74	3,61	0,72	3,79	0,63	0,504
Q9. Maior reputação individual decorrente da reputação coletiva do setor	3,75	0,71	3,96	0,64	3,84	0,69	0,711
Q10. Facilidade de atrair novos clientes decorrentes da reputação do setor.	3,63	0,92	4,17	0,58	3,84	0,60	0,108

[1] Impacto Nulo; [2] Pouco; [3] Médio; [4] Elevado; [5] Impacto Muito Elevado

H6.2. O N° de Trabalhadores:

Da comparação dos impactos em função do número de trabalhadores (cf. Tabela 21) constata-se que também existem diferenças estatisticamente significativas entre os três grupos analisados em (Q5) Atração de talentos para a empresa ($p=0,006$), onde as empresas com mais de 250 trabalhadores atribuíram as médias mais elevadas (média=4,00), seguidas das empresas que possuem até 249 trabalhadores (média=3,90) e, por fim, as empresas que empregam até 49 trabalhadores (média=3,26). Verificam-se também diferenças estatisticamente significativas entre os três grupos na questão relativa à facilidade de atração de novos clientes decorrentes da reputação do setor ($p=0,043$), onde as empresas que possuem até 249 trabalhadores apresentam a média mais elevada (média=4,24), seguida das empresas até 49 trabalhadores e 250 ou mais trabalhadores (médias=3,74 e 3,80, respetivamente).

Tabela 21. Comparação dos impactos em estudo por Número de Trabalhadores

	Número de trabalhadores						
	10 - 49		50 - 249		≥ 250		<i>p</i>
	(n=19)		(n=21)		(n=10)		
	Média	dp	Média	dp	Média	dp	
Impacto da Existência da Estrutura de Gestão do Cluster Têxtil para a Empresa em Particular	3,57	0,61	3,84	0,42	3,61	0,33	0,118
Q1. Rel. de colaboração mais fortes e lucrativas	3,63	0,76	3,86	0,79	3,90	0,74	0,633
Q2. Alcance mundial mais eficaz	3,53	0,84	3,95	0,86	3,30	0,67	0,125
Q3. Maior visibilidade	3,84	0,76	4,05	0,74	3,80	0,63	0,570
Q4. Maior fidelidade de parceiros	3,47	0,77	3,62	0,74	3,30	0,67	0,526
Q5. Atração de talentos para a empresa	3,26	0,73	3,90	0,70	4,00	0,47	0,006
Q6. Investimento externo para a empresa	3,21	0,85	3,24	1,09	3,30	0,82	0,894
Q7. Maior volume de exportações	3,74	0,81	3,67	0,73	3,30	0,82	0,541
Q8. Complemento mais eficaz às ações de promoção individuais	3,58	0,77	3,81	0,60	3,60	0,70	0,551
Q9. Maior reputação individual decorrente da reputação coletiva do setor	3,74	0,65	4,05	0,59	3,80	0,79	0,280
Q10. Facilidade de atrair novos clientes decorrentes da reputação do setor.	3,74	0,81	4,24	0,54	3,80	0,42	0,043

[1] Impacto Nulo; [2] Pouco; [3] Médio; [4] Elevado; [5] Impacto Muito Elevado

H6.3. O Número de Mercados e H6.4. Proporção de Exportações:

Da comparação dos impactos em função do número de mercados (cf. Tabela 22), assim como em função da proporção de exportações, não é possível constatar diferenças estatisticamente significativas (cf. Tabela 23).

Tabela 22. Comparação dos impactos em estudo por Número de Mercados

Número de Mercados (Países)							
	≤ 7 Países		8 - 11 Países		≥ 12 Países		
	(n=18)		(n=12)		(n=20)		
	Média	dp	Média	dp	Média	dp	p
Impacto da Existência da Estrutura de Gestão do Cluster Têxtil para a Empresa em Particular	3,73	0,68	3,76	0,41	3,62	0,34	0,767
Q1. Rel. de colaboração mais fortes e lucrativas	3,72	0,83	3,92	0,79	3,75	0,72	0,811
Q2. Alcance mundial mais eficaz	3,78	0,94	3,75	1,06	3,50	0,61	0,608
Q3. Maior visibilidade	4,06	0,80	3,92	0,67	3,80	0,70	0,573
Q4. Maior fidelidade de parceiros	3,56	0,86	3,50	0,90	3,45	0,51	0,933
Q5. Atração de talentos para a empresa	3,50	0,79	4,00	0,74	3,65	0,67	0,192
Q6. Investimento externo para a empresa	3,22	1,06	3,08	1,24	3,35	0,59	0,627
Q7. Maior volume de exportações	3,89	0,76	3,50	0,90	3,45	0,69	0,201
Q8. Complemento mais eficaz às ações de promoção individuais	3,67	0,84	3,75	0,62	3,65	0,59	0,946
Q9. Maior reputação individual decorrente da reputação coletiva do setor	3,94	0,64	3,92	0,67	3,80	0,70	0,864
Q10. Facilidade de atrair novos clientes decorrentes da reputação do setor.	4,00	0,84	4,25	0,62	3,75	0,44	0,081

[1] Impacto Nulo; [2] Pouco; [3] Médio; [4] Elevado; [5] Impacto Muito Elevado

Tabela 23. Comparação dos impactos em estudo por Proporção de Exportações

	Proporção de Exportações						
	≤ 49%		50% - 79%		80% - 100%		p
	(n=12)		(n=9)		(n=29)		
	Média	dp	Média	dp	Média	dp	
Impacto da Existência da Estrutura de Gestão do Cluster Têxtil para a Empresa em Particular	3,68	0,56	3,69	0,49	3,70	0,49	0,931
Q1. Rel. de colaboração mais fortes e lucrativas	3,67	0,78	3,67	0,71	3,86	0,79	0,767
Q2. Alcance mundial mais eficaz	3,75	0,97	3,56	1,01	3,66	0,77	0,852
Q3. Maior visibilidade	4,17	0,72	4,11	0,60	3,76	0,74	0,168
Q4. Maior fidelidade de parceiros	3,42	0,67	3,44	0,73	3,55	0,78	0,772
Q5. Atração de talentos para a empresa	3,50	0,67	3,56	0,88	3,79	0,73	0,364
Q6. Investimento externo para a empresa	2,92	1,08	3,22	0,97	3,38	0,86	0,384
Q7. Maior volume de exportações	3,92	0,67	3,67	1,00	3,48	0,74	0,209
Q8. Complemento mais eficaz às ações de promoção individuais	3,50	1,00	3,78	0,67	3,72	0,53	0,679
Q9. Maior reputação individual decorrente da reputação coletiva do setor	3,92	0,90	4,00	0,71	3,83	0,54	0,706
Q10. Facilidade de atrair novos clientes decorrentes da reputação do setor.	4,08	0,67	3,89	0,60	3,93	0,70	0,762

[1] Impacto Nulo; [2] Pouco; [3] Médio; [4] Elevado; [5] Impacto Muito Elevado

Discussão

Contributo do Cluster para a dimensão interna e externa:

A dimensão externa regista uma elevada média de concordância (4,22). A reputação do Cluster regista uma média de concordância superior na notoriedade internacional, relativamente à notoriedade nacional. Como um fator que pode ser potenciado através da estrutura de gestão, este resultado está em sintonia com os autores como Zyglidopoulos (2006), Haraldstad (2013), Jankowska & Götz (2017) e Felzensztein *et al.* (2009) onde a reputação internacional de um cluster deve ser analisada separadamente das restantes externalidades de Marshall, dado o seu potencial de facilitador da internacionalização das pequenas e médias empresas constituintes do cluster.

A estratégia e a visão comum para o setor, assim como a sua capacidade de influência e formulação estratégica são claramente duas dimensões em que as empresas concordam que a formalização do *Cluster Têxtil* pode trazer mais contributos (média=4,36). Estes resultados estão alinhados com os estudos de Lindqvist (2013), que se referia à estratégia e à visão comum como objetivos prioritários nas iniciativas dos clusters.

Dos contributos do *Cluster Têxtil* para potenciar as externalidades de *Marshall* (como a atração do financiamento e facilitação ao mesmo, atração de novas empresas e negócios e a facilitação de recursos humanos e talentos para o setor), a cooperação e sinergias com outros setores e cadeias de valor regista a média de concordância mais elevada (4,36), com um grau de concordância de 94%. A estes resultados, importa acrescentar que Porter (1998) e Andersson (2012b) referem-se a estes acontecimentos como o resultado gerado da reputação internacional do setor, não devendo ser entendido como resultados diretamente gerados pela constituição de uma estrutura de gestão do cluster. Contudo, lembrando Koszarek (2013) e Tavalossi e Tsagdis (2014), esta reputação internacional do setor pode ser potenciada pela estrutura de gestão do cluster através de um conjunto coordenado de estratégias e ações.

Por outro lado, estes resultados podem estar a refletir a ainda recente formalização do *Cluster Têxtil* (no início de 2017), a ausência de tempo para avaliação destes contributos, assim como o Ciclo de Vida do Cluster (CVC) e a existência, anteriormente analisados, de vários atores que se posicionaram de modo a garantirem certos serviços e dessa forma influenciarem o Ciclo de Vida da Indústria (Isaksen, 2011; Trippel *et al.*, 2015). São exemplos disso o Centro Tecnológico das Indústrias Têxtil e do Vestuário (CITEVE) com serviços de consultoria sobre acessos e apoio a financiamento, a Academia do CITEVE e a MODATEX na

formação, facilitação de recursos humanos e atração de talentos para o setor, e a ATP na atração do financiamento, empresas e negócios para a região, através de várias estratégias e ações conjuntas com as empresas.

Na dimensão interna, regista-se uma elevada média de concordância (4,14). Os participantes registaram uma média de concordância superior relativamente à quantidade, dinâmica e qualidade das relações entre os membros no meio mais restrito da estrutura de gestão do cluster (4,20), e ligeiramente menos (4,14) no meio abrangendo todos os atores do setor têxtil. Assim, os respondentes consideram que a estrutura de gestão do cluster irá contribuir mais para aumentar as relações entre os membros do cluster (no seio da sua estrutura de gestão) do que para aumentar as relações entre os membros do setor em geral. Estes resultados podem ser analisados sob a perspetiva dos autores e da própria natureza da estrutura de gestão ou organização do cluster. Por um lado, como visto anteriormente, Becchetti *et al.* (2000), Belso-Martinez (2006) e Jankowska *et al.* (2017) defendem que existem várias externalidades que decorrem dos clusters industriais. Entre elas, a performance exportadora das suas empresas e a capacidade de se internacionalizarem. Fatores como a idade do cluster, a experiência acumulada ou a geração de *spillovers* estão diretamente associados com a densidade das relações entre os membros que compõem a fileira têxtil. Quando o cluster industrial regista uma iniciativa de cluster (IC), como a formalização de uma estrutura de gestão, a qualidade das relações entre os atores é potenciada no âmbito de atuação da própria organização do *Cluster*, isto é, entre os membros da estrutura *Cluster Têxtil*. Esta qualidade das relações pode estender-se para toda a fileira têxtil quando a abertura, a troca de experiências, conhecimentos e contactos já está de tal forma normalizada que se difunde para todos os outros atores da fileira têxtil que são externos à organização do *Cluster*. Por outro lado, a própria natureza da organização do *Cluster Têxtil* é fechada, onde muitas das ações, missões e acesso a informações estão restritas aos membros. Logo, a criação desta estrutura de gestão, devido à sua natureza, poderá ter um contributo mais direto aos membros que a constituem.

A geração de *spillovers* de conhecimento, nomeadamente o contributo do *Cluster Têxtil* para o aumento da massa crítica e criação do conhecimento, regista uma média elevada de concordância (4,26), assim como a partilha do conhecimento dentro do Cluster (4,18). Este resultado pode ser explicado no sentido em que o conjunto de *spillovers* de conhecimento, acumulados das empresas mais experientes do setor, pode ser estimulado no seio do *Cluster Têxtil* devido à proximidade e regularidade dos contactos e menor dimensão deste grupo. As

empresas mais experientes têm mais oportunidades para partilharem experiências, conselhos e transferir competências entre membros no âmbito da própria organização do *Cluster*, devido às condições que este disponibiliza e ao *trade-off*, geralmente *win-win*, entre os membros. Ou seja, as empresas podem de facto partilhar conhecimento entre elas e desfrutar para seu proveito, gerando externalidades como um aumento do nível geral de exportações dos membros do *Cluster Têxtil* (Díez-Vial e Fernández-Olmos, 2014; Roper *et al.*, 2017).

O *Cluster Têxtil* apresenta também uma elevada média de concordância no contributo para a competitividade coletiva (4,22). Por outro lado, o aumento do nível de exportações e da internacionalização do setor regista uma média de concordância ligeiramente inferior (4,10). Juntando-se à estrutura de gestão do cluster, vários autores enumeram outras características que também contribuem para o mesmo efeito – aumento do nível de exportações e de internacionalização do setor. Por exemplo, esforços individuais das empresas, como Investimentos em I&D, publicidade, tamanho e idade da empresa, entre outros, (Díez-Vial & Fernández-Olmos, 2014), envolvimento com outros clusters, a experiências e competências na produção de bens com maior valor acrescentado, as relações institucionais (Becchetti & Rossi, 2000; Belso-Martinez, 2006), posicionamento geográfico, o tipo de setores e recursos humanos (Herstad, 2017), entre outros.

A formalização da estrutura de gestão do *Cluster* contribui para a criação de uma identidade comum e uma visão partilhada entre os membros do Cluster e do setor (média de 4,10 e 4,06, respetivamente). Este resultado está em sintonia com Mauroner e Zorn (2017), na medida em que a estrutura de gestão do cluster deve de facto agilizar o processo do *cluster branding*. Para tal, é composta uma identidade comum que serve de âncora para a formalização da marca e da qual extravasa a imagem coerente da consciência partilhada do cluster. Neste caso, o *Cluster Têxtil*, enquadrado numa “atmosfera industrial” com uma longa história e experiência, é portador desta consciência partilhada entre os atores que o constituem, posicionando-se para defender a visão partilhada entre os membros na forma dos representantes do Grupo de Alto Nível.

Áreas de atuação do Cluster

A média elevada de concordância (4,26) de que a organização do *Cluster* deve apoiar a inovação do setor vem evidenciar a conformidade das empresas com a missão, de promoção do desenvolvimento integrado e sustentável do setor, e a visão do *Cluster Têxtil*, que pretende

posicionar o cluster como um dos mais competitivos a nível mundial na investigação, conceção e desenvolvimento (Cluster Têxtil, 2018).

Este resultado entra em sintonia com Lindqvist (2013) relativamente às áreas de responsabilidade das estruturas de gestão de um cluster. Estes resultados permitem também constituir-se como uma aprovação aos pilares estratégicos do *Cluster Têxtil*, nomeadamente o de conhecimento e inovação, e de onde deriva a missão de reforçar esta dimensão através da fomentação da I&D+I, isto é, Investigação, Desenvolvimento e Inovação (Cluster Têxtil, 2018). Recordando as considerações de Trippel *et al.* (2015) e Isaksen (2011), a evolução dos clusters, estando sujeita a ações humanas e a *inputs* de fatores endógenos ou exógenos, depende da estimulação de atividades de teor económico que alavanquem o cluster no sentido de entrar numa nova fase de evolução ou renovação, independentemente da fase da Indústria. Assim, as premissas da missão e visão do cluster, são apenas alcançáveis se o conjunto de dinâmicas que ocorrem entre empresas, associações, centros de interface tecnológica e entidades governamentais forem capazes de gerar inovação.

As outras duas áreas de atuação do *Cluster Têxtil* com maiores médias de importância são relacionadas com o apoio à construção de uma identidade comum entre os membros do cluster e outras atividades com orientações de marketing, nomeadamente a promoção da partilha de informação e pensamento estratégico como área de atuação central para o *Cluster Têxtil* (4,14), reforçando a relevância do já declarado objetivo estratégico da própria estrutura de gestão, assim como a fomentação do efeito de *spillover* à globalidade do setor, e a construção de uma identidade coletiva para o setor (4,14). Estes resultados estão em conformidade com Mauroner e Zorn (2017) sobre as responsabilidades prioritárias das estruturas de gestão dos clusters, que assentam no *cluster branding*, i.e., na construção desta identidade coletiva resultante da partilha de percepções, práticas, *mindset* e valores, a qual é integrada numa imagem coerente comunicada para o exterior através da marca formalizada do cluster (*Cluster Brand*).

Importância das ações de marketing e branding

As empresas consideram prioritário (4,36) focalizar energias do *cluster branding* para aumentar o *awareness* da etiqueta “Made in Portugal”. Este *awareness* é considerado central nas estratégias de exportação ou internacionalização das empresas, nomeadamente na afirmação ou na omissão do país produtor, sendo a sua ponderação baseada no valor que acrescenta ao produto (Ribeiro, 2012). Contudo, o “Made in Portugal” tem adquirido um valor simbólico

e sendo assumido como um fator de diferenciação por parte das empresas (Ribeiro, 2012). Assim, e tendo em conta esta importância nas estratégias de internacionalização das empresas portuguesas, os respondentes declararam claramente esta alínea, com um grau de concordância de 90%, como um objetivo prioritário nas ações de marketing do Cluster. Diretamente relacionado com a questão anterior, segue, com 4,24 de média, o aumento da percepção internacional de qualidade da ITV portuguesa, alinhando os resultados com as premissas de Morgan e Hunt (1994) dos *outcomes* da identidade da marca relativamente ao reconhecimento do nome e à percepção de qualidade.

A dimensão seguinte com uma média de importância mais elevada (4,32) é relativa à capacidade de o *Cluster* influenciar políticas públicas, capacidade esta gerada das ações de marketing e *branding* e da sua consequente reputação. Esta capacidade é, portanto, desempenhada pela percepção, por parte dos atores políticos, do *Cluster* como marca com determinada reputação, reconhecimento e qualidade (Mauroner & Zorn, 2017) por meio de atividades relacionadas com marketing como, por exemplo, o *networking* (Andersson, 2012b). Assim, o resultado a esta questão assegura a importância percecionada pelos inquiridos de um dos eixos do *Triple Helix* (Etzkowitz, 2010), o da presença política, assim como um dos recursos regionais de Ben Spigel (2017), que contribuem para o crescimento económico e empreendedorismo, o das políticas governamentais.

Em suma, todas as dimensões de confiança, lealdade, reconhecimento do nome e percepção de qualidade de Morgan e Hunt (1994), visibilidade internacional, atração de empresas, recursos humanos e investimentos de Andersson (2012b), o aumento da internacionalização e do nível de exportações de Porter (1998) e a consolidação interna de Koszarek (2013) verificam-se em pleno como sendo objetos do *cluster branding* aplicado a este estudo de caso, ainda que o *awareness* da etiqueta “Made in Portugal”, a influência de políticas públicas e a percepção internacional da qualidade se constituam como os três objetivos prioritários.

Diferenças nas dimensões em estudo

À medida que o volume de faturação das empresas aumenta, as médias de concordância do contributo da estrutura de gestão do cluster para as dimensões internas e externas aumentam com diferenças estatisticamente significativas. Entre os grupos, a categoria das micro-empresas apresentam as médias de concordância sobre estes contributos claramente inferiores (3,72 para a dimensão externa e 3,64 para a dimensão interna) às médias atribuídas pelos outros grupos (4,31 e 4,33 para a dimensão externa e 4,23 e 4,24 para a dimensão interna). A mesma tendência se verifica nas áreas de atuação do cluster, onde as atividades

tradicionais adquirem uma média superior nas empresas com um maior volume de faturação (por ordem de faturação, médias=3,33; 4,16 e 4,07). É interessante notar que as atividades de marketing e branding não registam diferenças estatisticamente significativas e tendem para um grau de importância elevado (4). Sob o ponto de vista do número de trabalhadores, verificam-se diferenças estatisticamente significativas nas áreas de atuação do *Cluster Têxtil* relacionadas com as atividades tradicionais e a importância do cluster *branding* para o setor, onde as médias empresas atribuem os graus de importância mais elevados. De igual forma, à medida que a dimensão por número de trabalhadores aumenta, a média atribuída às atividades de marketing e *branding* aumenta ligeiramente, estando homogeneizada no grau de importância elevado (aproximadamente 4).

Impactos

As empresas que faturam menos de 2M€ por ano apontam a maior visibilidade (3,88), um maior volume de exportações (3,75) e a maior reputação individual decorrente da reputação coletiva do setor (3,75) como as áreas sobre as quais a existência da organização do cluster tem muito impacto. É de referir que este bloco de empresas apresenta uma média de impacto, com uma diferença estatisticamente significativa, relativa à atração de talentos inferior aos outros blocos de empresas ($p=0,014$). O bloco seguinte de empresas, que faturam entre 2M€ – 10M€ (exc.), prioriza a facilidade de atração de novos clientes decorrentes da reputação do setor (4,17), maior visibilidade (4,04) e a maior reputação individual decorrentes da reputação coletiva do setor (3,96). As empresas que faturam mais do que 10M€ (inc.) antecedem as relações de colaboração mais fortes e lucrativas (3,89), mantendo os níveis de impactos sobre as questões relacionadas com a reputação. Contudo, estas diferenças nas prioridades dos impactos não nos permitem afirmar, com 95% de confiança, que sejam estatisticamente significativas, uma vez que os valores de p , à exceção da atração de talentos para as empresas, não são superiores a 0,05.

Sob a ótica do número de trabalhadores, as empresas que empregam até 49 trabalhadores atribuíram muito impacto à maior visibilidade (3,84), seguida das questões sobre a reputação (para aumento da reputação individual e atração de novos clientes) e maior volume de exportações. As empresas que empregam até 249 trabalhadores apresentaram uma distribuição de impacto maior entre elas (média=3,84; $n=21$) e priorizaram a atração de novos clientes decorrentes da reputação do setor com uma diferença estatisticamente significativa ($p=0,043$), onde apresentam uma média claramente superior (4,24) em relação às outras empresas (3,74 e 3,80). As grandes empresas, por sua vez, que empregam 250

trabalhadores ou mais, já priorizam questões relacionadas com a atração de talentos e relações de colaboração mais fortes e lucrativas (3,90).

Relativamente à proporção de exportações (profundidade de internacionalização), é possível notar que as empresas que exportam menos de metade da sua produção atribuem maior impacto às dimensões sobre a maior reputação individual decorrentes da reputação coletiva do setor (4,08). As empresas que exportam até 80% da sua produção atribuem mais impacto sobre a visibilidade (4,11) e, por fim, as empresas com exportações acima de 80% atribuem maior impacto sobre a facilidade de atração de novos clientes decorrentes da reputação do setor (3,93). Sob a ótica da profundidade de exportações (proporção de exportações), contudo, não é possível afirmar com 95% de confiança que existam diferenças de impactos entre as empresas que sejam estaticamente significativas.

Empresas comprometidas com um maior número de mercados internacionais atribuem a dimensões relacionadas com o marketing, como a reputação e maior visibilidade, maior impacto decorrente da existência da estrutura de gestão do cluster. À medida que a carteira de mercados internacionais das empresas vai diminuindo, verifica-se uma priorização de impactos para as mesmas dimensões.

De um modo geral, é possível confirmar a importância percebida pelas empresas da existência de uma estrutura de gestão como o *Cluster Têxtil*, no sentido em que esta pode estimular a internacionalização das empresas consoante o seu posicionamento ao nível da dimensão ou de internacionalização.

Ao nível da dimensão, é possível verificar que, à medida que a dimensão das empresas aumenta (Díez-Vial e Fernández-Olmos, 2014; Li *et al.*, 2016; Herstad, 2017), seja por número de trabalhadores ou por volume de faturação, é possível verificar uma concentração dos impactos para as áreas relacionadas com a reputação e com a atração de talentos, onde a diferença já é estatisticamente significativa.

Sob o ponto de vista da internacionalização, empresas mais internacionalizadas, seja ao nível de profundidade (proporção de exportações) ou de amplitude (número de mercados internacionais), consideram ser alvo de maior impacto áreas relacionadas com a reputação e com a visibilidade internacional, áreas onde podem beneficiar para aumentar mais a

internacionalização. De igual forma, as empresas menos internacionalizadas, atribuem médias de impactos mais acentuadas nas mesmas áreas.

Recordando Jankowska & Götz (2017), a intensidade de internacionalização das empresas membro de um cluster, medida em profundidade e amplitude, é uma das dimensões sobre a qual se pode analisar a reputação de um cluster. Assim, os vários tipos de impacto que a estrutura de gestão do cluster tem sobre as empresas aumenta a intensidade de internacionalização das mesmas na dimensão de *outward looking*, o que interfere no nível de reputação do próprio cluster, que por sua vez alavanca a intensidade de internacionalização das empresas e alimenta esta relação cíclica (Zyglidopoulos, 2006). Com base nas percepções das empresas, os tipos de impacto que derivam do *Cluster Têxtil* são destinados nomeadamente a aumentar a internacionalização dos seus membros e são cíclicos no sentido em que aumentam também a sua reputação, e vice-versa.

Conclusão

O objetivo deste estudo foi investigar a importância percebida pelos atores que constituem a fileira têxtil sobre a formalização de uma estrutura de gestão para o setor têxtil, em concreto - impactos que esta estrutura de gestão gera para o desenvolvimento do setor, nomeadamente no desempenho das empresas em diferentes estágios da sua internacionalização ou dimensão.

As empresas inquiridas salientaram um conjunto de contributos que a existência da estrutura de gestão do cluster traz para o setor, nomeadamente, a definição da estratégia e a visão comum para o setor, a sua capacidade de influência, a cooperação e sinergias com outras cadeias de valor, a afirmação do setor a nível internacional, o aumento da massa crítica e a criação do conhecimento e, por fim, a instigação da competitividade coletiva.

Na dimensão externa, um dos contributos do *Cluster Têxtil* onde as empresas atribuíram maiores médias de concordância incidiram sobre a reputação do cluster, o que está de acordo com os resultados de Felzensztein e outros autores (2009) na priorização de características como a reputação ao invés de outras externalidades tradicionais de um cluster. Na dimensão interna, os contributos privilegiaram a geração de *spillovers* de conhecimento (Díez-Vial e Fernández-Olmos, 2014; Roper *et al.*, 2017) em relação ao *branding* (Mauroner & Zorn, 2017).

Relativamente às áreas de atuação do cluster as empresas sinalizam como prioridade a inovação do setor, a sua afirmação coletiva no âmbito nacional e internacional, a construção de uma identidade coletiva e a promoção e partilha de informação e pensamento estratégico.

Deste modo, é possível validar neste estudo de caso a importância atribuída a questões relativas a marketing e *branding* (Felzensztein *et al.*, 2009; Mauroner & Zorn, 2017), ainda que a par de outras externalidades tradicionais de um cluster, como preocupações de inovação (Oerlemans *et al.*, 2001; Lindqvist *et al.*, 2013; Coenen *et al.*, 2015; Herstad, 2017; Roper *et al.*, 2017) e de geração de *spillovers* de conhecimentos (Díez-Vial e Fernández-Olmos, 2014; Roper *et al.*, 2017). Não tendo sido possível registar diferenças estatisticamente significativas, não é possível afirmar neste estudo a existência clara de uma tendência da crescente priorização por parte das empresas do setor têxtil em matéria de marketing e *branding* relativamente às atividades da estrutura de gestão do setor, *Cluster Têxtil*.

As ações decorrentes do *cluster branding* são, contudo, reconhecidas como importantes para o setor, estando assim em sintonia com Literatura (Andersson *et al.*; 2004, Sölvell, 2009; Koszarek, 2013; Mauroner & Zorn, 2017), e os três objetivos destas ações classificados como os mais prioritários são, nomeadamente, o aumento do *awareness* da etiqueta “Made in Portugal”, o aumento da perceção internacional de qualidade da ITV portuguesa e a capacidade de influência do cluster industrial, representado pela sua estrutura de gestão.

De um modo geral, a existência da estrutura de gestão do cluster traz impactos para as empresas do setor, estando em concordância com Mauroner e Zorn (2017), e esses impactos diferem consoante variáveis como a dimensão das empresas, com diferenças estatisticamente significativas, ou a internacionalização da empresa, embora sem diferenças estatisticamente significativas (Jankowska e Götz, 2017).

Por um lado, as micro e pequenas empresas reconhecem que o *Cluster Têxtil* lhes traz impactos sobretudo ao nível da visibilidade internacional, da possibilidade de obtenção de mais clientes decorrentes da reputação coletiva e do usufruto desta reputação coletiva para gozar de maior reputação individual. Médias e grandes empresas beneficiam de impacto em mais áreas, acrescentando às anteriores a atração de talentos para a empresa e relações de colaboração mais fortes e lucrativas.

No geral, verificou-se que as áreas onde o *Cluster Têxtil* tem mais impacto, tais como a reputação individual e atração de novos clientes decorrentes da reputação coletiva, e a visibilidade internacional, são áreas que contribuem diretamente para a internacionalização do setor (Zyglidopoulos, 2006), que por sua vez reforça esta reputação coletiva e alimenta este ciclo que consiste no reforço da própria internacionalização das empresas.

Contributos

Este é o primeiro trabalho que estuda a questão da criação de uma estrutura de gestão do cluster têxtil em Portugal. Este trabalho permitiu perceber a forma como – na sua curta existência – está a ser percecionada a formalização do *Cluster Têxtil* em Portugal, bem como a existência de impactos ao nível da internacionalização das empresas e como estes são percecionados segundo a dimensão e o estado de internacionalização em que estas se encontram. Permitiu ainda conhecer as áreas de atuação que as empresas consideram ser

mais prioritárias, bem como os objetivos principais de que devem ser alvo as ações de marketing e *branding* do cluster. Desta forma, os dados obtidos e as respectivas conclusões são extremamente importantes na definição da estratégia do *Cluster Têxtil*, de modo a alinhar-se com as perspectivas do setor e adequar a sua comunicação para os membros de forma segmentada e eficaz, tendo em conta os diferentes impactos que o cluster pode gerar para cada segmento de empresas. Assim, a integração deste estudo no plano estratégico do *Cluster Têxtil* contribui para garantir a sua missão de promoção e desenvolvimento integrado e sustentável de todo este agregado económico, através do reforço da inovação e da internacionalização. Estando alinhado com as perspetivas do setor, o *Cluster Têxtil* comunica de forma mais eficaz com atores da fileira têxtil de modo a atrair mais membros e consolidar-se internamente, gerando, por um lado, resultados como dinamismo e geração de conhecimentos e *spillovers* que aumentam a competitividade do setor, e, por outro, a impactos sobre a internacionalização das empresas que, por sua vez, reforçam a reputação internacional do cluster (Zyglidopoulos, 2006) e vice-versa. A aplicação dos resultados obtidos no decorrer desta investigação contribui para a internacionalização e maior competitividade do setor.

Limitações e Recomendações para investigações futuras

É possível apontar algumas limitações a este trabalho. Em primeiro lugar, o inquérito elaborado no âmbito desta investigação recolheu uma taxa de respostas que pode não ser representativa da população (33%). Assim, deve haver uma certa cautela na generalização destes resultados para o setor. Verifica-se também uma ausência de detalhes e aprofundamento dos tópicos investigados, uma das desvantagens dos inquéritos (Kelley *et al*, 2003), o que limita uma compreensão mais profunda deste fenómeno social. Como recomendação para investigações futuras, este trabalho deveria ser complementado por uma investigação de natureza qualitativa que permitisse perceber em profundidade os motivos das respostas para cada dimensão de modo a validar ou contestar as explicações geradas das reflexões. Em segundo lugar, a iniciativa do cluster para a formalização de uma estrutura de gestão para o setor é ainda muito recente, de modo que a percepção da sua importância, assim como a previsão do seu impacto, pode ainda estar muito assente em ideias teóricas do que em verificações práticas. Revela-se, portanto, interessante e recomendável atualizar este trabalho de investigação, de preferência com uma taxa de respostas maior, quando a estrutura

de gestão do cluster já tiver mais anos de experiência e tiver tido tempo para gerar resultados para o setor.

Bibliografia

- Acs, Z. J., & A. Varga (2005). Entrepreneurship, Agglomeration & Technological Change. *Small Business Economics*, 24(3): 323-334.
- Alecke, B., C. Alsleben, F. Scharr, & G. Untiedt (2006). Are there really high-tech clusters? The geographic concentration of German manufacturing industries and its determinants. *Annual Regional Science*, 40(1): 19–42.
- Amador, J. & Opromolla, L. (2009). Os sectores exportadores de têxteis e vestuário em Portugal. *Boletim Económico: artigos – Banco de Portugal*, 155-178.
- Amin, A., & Graham, S. (1997). The ordinary city. *Transactions of the Institute of British Geographers*, 22(1): 411-429.
- Amin, A., & Thrift, N. (1992). Neo-Marshallian nodes in global networks. *International Journal of Urban and Regional Research*, 16(1): 571-587.
- Anderson, H., & Gatignon, H. (1986). Modes of Foreign Entry: A Transaction Cost Analysis and Propositions. *Journal of International Business Studies*, 17(3): 1-26.
- Andersson, M. & Ekman, P. (2012a). The function and characteristics of cluster branding. *International Place Branding Conference*, January 20-21, 2012, Utrecht, Netherlands.
- Andersson, M., Solitander, A. & Ekman, P. (2012b). Cluster Branding and Marketing, A Handbook on Cluster Brand Management [online] http://www.innovationclusters.no/globalassets/filer/nic/verktoy-filer/tendesor_cmb_handbook-090113-sheets.pdf (accessed 25 April 2018).
- Andersson, T., Schwaag, S., S., Sörvik, J. & Hansson, W. E. (2004). The Cluster Policies Whitebook, *IKED*, Malmö, Sweden.
- Antonietti, R. & Cainelli, G. (2009). The role of spatial agglomeration in a structural model of innovation, productivity and export: A firm-level analysis. *The Annals of Regional Science*, 46(3): 577–600.
- Arauzo-Carod, J. M., Liviano-Solis, D., & Manjón-Antolín, M. (2010). Empirical Studies in Industrial Location: An Assessment of Their Methods and Results. *Journal of Regional Science*, 50(3), 685-711.
- Arber, S. (2001). Designing Samples. In: Gilbert N., ed. *Researching Social Life*. London: SAGE Publications.

- Arenius, P., & de Clercq, D. (2005). A network-based approach on opportunity recognition. *Small Business Economics*. 24(3): 249–265.
- Asheim, B. (1995). Industrial districts as learning regions: a condition for prosperity?, STEP Report No. 3, Oslo: STEP Group.
- Asheim, B., & Gertler, M. (2005). The geography of innovation: Regional innovation systems. *The Oxford Handbook of Innovation*. Oxford University Press: 291-317.
- Associação Seletiva Moda (2018). O Projeto. [Online] <https://selectivamoda.com/pt/go/o-projeto> (accessed 22th june 2018).
- Audretsch, D., Feldman, M. (1996). R&D spillovers and the geography of innovation and production. *American Economic Review*. 86(1): 630-640.
- Awuah, G.B., Gebrekidan, D.A., & Osarenkhoe, A., (2011). Interactive (networked) internationalization: the case of Swedish firms. *European Journal of Marketing*. 45(7/8): 1112-1129.
- Aydalot, P. (1986), *Milieux Innovateurs en Europe*, Paris: GREMI.
- Badaracco, J. (1991). *The Knowledge Link: How Firms Compete Through Strategic Alliances*. Boston: Harvard Business School Press.
- Becchetti, L., & Rossi, S. (2000). UE and non UE export performance of Italian firms. Is there an industrial district effect? In M. Bagella & L. Becchetti (Eds.), *The competitive advantage of industrial districts*. Heidelberg: Physica-Verlag: 127–148.
- Becchetti, L., De Panizza, A., & Oropallo, F. (2007). Role of industrial district externalities in export and value-added performance: Evidence from the population of Italian firms. *Regional Studies*, 41(1): 601–621.
- Belso-Martinez, J. A. (2006). Why are some Spanish manufacturing firms internationalizing rapidly? The role of business and institutional international networks. *Entrepreneurship and Regional Development*, 18(3), 207–226.
- Benito, G. R. G., Petersen, B., & Welch, L. S. (2009). Towards more realistic conceptualisations of foreign operation modes. *Journal of International Business Studies*, 40 (9): 1455–1470.
- Bergman, E. M. (2008). Cluster life-cycles: an emerging synthesis, in C. Karlsson (Ed.), *Handbook of Research on Cluster Theory*, Edward Elgar: Cheltenham.
- Bertolini, P. & Giovannetti, E. (2006), "Industrial districts and internationalization: the case of the agri-food industry in Modena, Italy", *Entrepreneurship and regional development*, 18(4):279-304.

- Bessa, D. e Vaz, P. (2007). Contributo para um Plano Estratégico para a Indústria Têxtil e do Vestuário Portuguesa, *ATP – Associação Têxtil e Vestuário de Portugal*, Vila Nova de Famalicão.
- Block, E. (1986). The comprehension strategies of second language readers. *TESOL Quarterly*, 20 (3), pp. 463-494.
- Boschma, R. & Frenken, K. (2006). “Why is economic geography not an evolutionary science? Towards an evolutionary economic geography”, *Journal of Economic Geography*, 6: 273–302.
- Braczyk, H. J. (1998). Regional Innovation Systems. London: UCL Press.
- Breschi, S. & Malerba, F. (2001). The geography of innovation and economic clustering: some introductory notes, *Industrial and Corporate Change*, 10(4): 817-833.
- Breschi, S., & Lissoni, F. (2003). Mobility and Social Networks: Localised Knowledge Network Spillovers Revisited, *CESPRI (Centro di Ricerca sui Processi di Innovazione e Internazionalizzazione)*, Milan.
- Brockmann, E. & Anthony, W. (1998). The influence of tacit knowledge and collective mind on strategic planning. *Journal of Managerial Issues*, 10 (2): 204-222.
- Brown, R., S. Mawson, & C. Mason. (2017). Myth-busting and Entrepreneurship Policy: The Case of High Growth Firms. *Entrepreneurship & Regional Development*, 29(1): 5–6.
- Camagni, R. (1995). The concept of Innovative Milieu and its relevance for public policies in European lagging regions, *Papers in Regional Science*, 74(1): 317-340; 414-443.
- Cardoso, M. (2017). A Indústria Têxtil Portuguesa bate recordes, <http://expresso.sapo.pt/economia/2017-08-22-A-industria-textil-portuguesa-bate-recordes> (acedido em 17 de outubro de 2017).
- Carlson, S. (1975). How foreign is foreign trade? A problem in international business research. *Uppsala: Acta Universitatis Upsaliensis. Studia Oeconomiae Negotiorum* 11.
- CE (2003), O futuro do sector dos têxteis e do vestuário na União Europeia alargada, Comissão Europeia, Bruxelas.
- CE (2004), O sector dos têxteis e do vestuário após 2005 – Recomendações do Grupo de Alto Nível para os Têxteis e o Vestuário, Comissão Europeia, Bruxelas.
- Chetty, S. & Eriksson, K. (1998). Mutual commitment and experiential knowledge in international business relationships. *Uppsala: University of Uppsala working paper*.
- Chetty, S.K., & Wilson, H.I.M. (2003). Collaborating with competitors to acquire resources. *International Business Review*, 12(1), 61–81.

- Cluster Têxtil (2018). Sobre o Cluster. [Online] <http://www.clustertextil.pt/> (accessed 20th june 2018).
- Coad, A., S. Daunfeldt, W. Holzl, D. Johansson, & Nightingale, P. (2014). High-growth firms: introduction to the special section. *Industrial and Corporate Change*, 23 (1):91-112.
- Coenen, L., J. Moodysson, & Martin, H.(2015). Path Renewal in Old Industrial Regions: Possibilities and Limitations for Regional Innovation Policy. *Regional Studies*, 49 (5): 850–865.
- Cooke, P., Uranga M. & Extbarria, G. (1998). Regional innovation systems: an evolutionary perspective”, *Environment and Planning*, 30(1): 1563–1584.
- Cooke, P., Uranga, M. & Extbarria, G. (1997). Regional innovation systems: institutional and organizational dimensions, *Research Policy*, 26: 475-491.
- Corò, G. (2013). Global success, local roots. A study on Conegliano Valdobbiadene and Cava wine districts. *Venezia*: Università Ca’Foscari Venezia.
- Cortright, J. (2006). Making Sense of Clusters: Regional Competitiveness and Economic Development. *The Brookings Institution Metropolitan Policy Program*, http://www.brookings.edu/reports/2006/03cities_cortright.aspx.
- Coutinho, C. P. (2011). Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas, Edições Almedina.
- Crouch, C., Le Galés, P., Trogilia, C. & Voelzkow, H. (2001). Local Production System in Europe: Rise or Demise? Oxford: Oxford University Press.
- Cruz, S. (2007). Surveying Clusters: A comprehensive bibliometric account. Porto. Universidade do Porto.
- Decarolis, D. M. & Deeds, D. (1999). The impact of stocks and flows of organizational knowledge on firm performance: An empirical investigation of the biotechnology industry. *Strategic Management Journal*, 20(10):953–968.
- Delgado, M., Porter, M. E. & Stern, S. (2015) “Defining Clusters of Related Industries.” *Journal of Economic Geography*, 16 (1): 1–38.
- Delgado, M., Porter, M.E., & Stern, S. (2010). Clusters and entrepreneurship. *Journal of Economic Geography*, 10(4): 495–518.
- Descombe, M. (2010). The Good Research Guide: for Small Scale Research Projects. Buckingham: Open University Press.
- Díez-Vial, I. & Fernández-Olmos, M. (2014). How Do Local Knowledge Spillovers and Experience Affect Export Performance? *European Planning Studies*, 22(1): 143-163.

- Dinis, A. P. (2015). Evolução da ITV Portuguesa. ATP – Associação Têxtil e do Vestuário em Portugal.
- Doeringer, P., & Terkla, D. (1995). Business strategy and cross-industry clusters”, *Economic Development Quarterly*, 9: 225-237.
- Dunning, J. H. (1980). Toward an Eclectic Theory of International Production: Some Empirical Tests, *Journal of International Business Studies*, 11(1):9-31.
- Dunning, J. H. (1993). *Multinational Enterprises and the Global Economy*, Addison-Wesley, Harlow.
- ECPC (2018). About the Event. [Online] <https://events.citeve.pt/event/8th-ecpc-upcoming-generation#about> (accessed 1st of june 2018).
- Eden, L., & Dai, L. (2010). Rethinking the O in Dunning's OLI/Eclectic Paradigm, *Multinational Business Review*, 18(1):13-34.
- Elola, A., Valdaliso, J.M., López, S.M. & Aranguren, M.J. (2012). Cluster Life Cycles, Path Dependency and Regional Economic Development: Insights from a Meta-Study on Basque Clusters. *European Planning Studies*, 20(2):257-279.
- Enright, M. (1996). Regional Clusters and Economic Development: A Research Agenda, in U. Staber, N. Schaefer and B. Sharma (eds.), *Business Networks: Prospects for Regional Development*, New York: De Gruyter, 190-214.
- Eriksson, K., Johanson, J., Majkgård, A., & Sharma, D.D. (1998). Time and experience in the internationalization process, in Majkgård, A. (ed.), *Experiential Knowledge in the Internationalization Process of Service Firms*. Uppsala: Department of Business Studies, 185-217.
- Eriksson, K., Jonsson, S., Lindbergh, J., & Lindstrand, A. (2014). Modeling firm specific internationalization risk: An application to banks risk assessment in lending to firms that do international business. *International Business Review*, 23(6), 1074–1085.
- Etzkowitz, H. (2010), *The Triple Helix: University–Industry– Government Innovation in Action*, Routledge, London.
- Etzkowitz, H., & Leydesdorff, L. (2000). The dynamics of innovation: from national systems and “Mode 2” to a Triple Helix of university–industry–government relations, *Research Policy*, 29(2):109–123.
- EU-TEXTILE2030 (2018). Objectives. [Online] <https://eu-textile2030.eu/project/#> (accessed 1st of august 2018).

- European Commission Enterprise and Industry, INNONETS (2012). Cluster marketing and branding, TACTICS, ed. Ivan Boesso, Maria Sole D'Orazio, Alessandra Torresan.
- European Secretariat for Cluster Analysis (ESCA) (2017). Cluster Excellence Initiative [online] <http://www.cluster-analysis.org/> (accessed 30 March 2018).
- Feldman, M. (2001). The entrepreneurial event revisited: Firm formation in a regional context. *Industrial and Corporate Change*, 10(4), 861–891.
- Feldman, M.P., & Francis, J.L. (2004). Homegrown solutions: Fostering cluster formation. *Economic Development Quarterly*, 18(2), 127–137.
- Felzensztein, C., Huemer, L. & Gimmon, E. (2009). The effects of co-location on marketing externalities in the salmon-farming industry. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 25(1):73-82.
- Fernandes Alves, J. (2002) O Trabalho do Linho. In MENDES - Património e Indústria no Vale do Ave. Vila Nova de Famalicão: Adrave, 292-299.
- Fernhaber, S. A., McDougall, P. P., & Oviatt, B. M. (2007). Exploring the role of industry structure in New venture internationalization. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31(4): 517–542.
- Feser, E.J., Renski, H., & Koo, J. (2009). Regional Cluster Analysis with Interindustry Benchmarks. in S.J. Goetz, S.C. Deller, and T.R. Harris (eds.), *Targeting Regional Economic Development*, 213–38.
- Forsgren, M., & Kinch, N. (1970). The adaptation of the firm to changes in surrounding systems. *Uppsala*: Department of Business Studies.
- Fritsch, M. (2001). Co-operation in regional innovation systems. *Regional Studies*, 35(4), 297–307.
- Fujita, M., Thisse, J.-F. (1996). Economies of agglomeration. *Journal of the Japanese and International Economies*, 10(1): 339-378.
- Gadde, L.E., & Håkansson, H. (2001). Supply Network Strategies. New York: John Wiley & Sons.
- Gertler, M. (2003). Tacit knowledge and the economic geography of context, *Journal of Economic Geography*, 3(1): 75–99.
- Grant, R. (1996). Prospering in dynamically- competitive environments: Organizational capability as knowledge integration. *Organization Science*, 7(4): 375-387.

- Hadley, R., & Wilson, H. (2003). The Network Model Of Internationalisation And Experiential Knowledge. *The University of Auckland: Department of International Business*.
- Håkansson, H., & Snehota, I. (1989). No business is an island: the network concept of business strategy. *Scandinavian Journal of Management*, 4(3): 187-200.
- Haraldstad, Ø (2013). In what ways can a strong and well-known cluster act as a facilitator for SMEs looking to internationalize? Copenhagen Business School.
- Henry, N., & Pinch, S. (2001). Neo-Marshallian nodes, institutional thickness, and Britain's "Motor Sport Valley": Thick or thin? *Environment and Planning A*, 33(7): 1169–1183.
- Herstad, S. J. (2017). Innovation Strategy Choices in the Urban Economy. *Urban Studies*.
- Holling, C.S., Gunderson, L. & Ludwig, D. (2002). In Quest of a Theory of Adaptive Change, in Gunderson, L. and Holling, C.S. (Eds) *Panarchy: Understanding Transformations in Human and Natural Systems*, Washington: Island Press: 1-24.
- Holm, D.B., Eriksson, K. & Johanson, J. (1996). Creating value through mutual commitment to business network relationships. *Strategic Management Journal*, 20 (5): 467-486.
- Hosenfeld, C., (1984). Case studies of ninth grade readers. In J.C. Alderson and A.H. Urquhart (Eds.), *Reading in a Foreign Language*. London: Longman.
- Hymer, S. (1960). The international operations of national firms: A study of direct foreign investment. PhD thesis, Massachusetts Institute of Technology. Cambridge, MA: The MIT Press, 1976.
- Hymer, S. (1976). International operations of national firms: A study of foreign direct investment. Boston, MA: MIT Press.
- Iammarino, S., & McCanne, P. (2006), The structure and evolution of industrial clusters: transactions, technology and knowledge spillovers, *Research Policy*, 35(7): 1018–1036.
- Inkpen, A. (1996). Creating knowledge through collaboration. *California Management Review*, 39 (1): 123-140.
- Isaksen, A. (2016). Cluster Emergence: Combining Pre-existing Conditions and Triggering Factors. *Entrepreneurship & Regional Development*, 28 (9–10): 704–723.
- Jacobs, D., & de Man, A.-P. (1996). Clusters, industrial policy and firm strategy: a menu approach. *Technology Analysis and Strategic Management*, 8(4): 425-437.

- Jankowska, B. & Götz, M. (2017). Internationalization intensity of clusters and their impact on firm internationalization: the case of Poland, *European Planning Studies*, 25(6): 958-977.
- Johanson, J. (1966). Swedish special steel in foreign markets, FL thesis, Department of Business Studies, Uppsala University.
- Johanson, J. & Vahlne, J. (1977). The Internationalization Process of the Firm - A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments, 8(1): 23–32.
- Johanson, J. & Wiedersheim-Paul, F. (1973). The Internationalization Of The Firm — Four Swedish Cases. *Journal of Management Studies*, 12(3).
- Johanson, J., & Mattsson, L.G. (1988). Internationalisation in Industrial Systems – A Network Approach, in: Hood, N., Vahlne, J.E. (eds.), *Strategies in Global Competition*, Croom Helm, New York.
- Johanson, J., Vahlne, J.E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40(9): 1411–1431.
- Jornal T (2017). ATP Explica Sucesso e Inovação Têxtil em Bruxelas, <http://jornal-t.pt/noticia/atp-explica-sucesso-e-inovacao-textil-em-bruxelas/>, acedido em 1 de janeiro de 2018.
- Kelley, K., Clark, B., Brown, V. & Sitzia, J. (2003). Good practice in the conduct and reporting of survey research. *International Journal Quality in Health Care*, 15(3):261-266.
- Klepper, S. (1997). Industry Life Cycles. *Industrial And Corporate Change*, 6(1):145-81.
- Klofsten, M., & Jones-Evans, D. (1996). Stimulation of technology-based small firms: a case study of university–industry cooperation, *Technovation*, 16(4):187–193.
- Klofsten, M., Bienkowska, D., Laur, I. & Sölvell, I. (2015). Success factors in cluster initiative management: Mapping out the ‘big five’. *Industry and Higher Education*, 29(1): 65-77.
- Knop, L. & Olko, S. (2011). Crises in the cluster life-cycle. *Management Knowledge and Learning - International Conference*: 355-364.
- Konstantynova, A. & Lehmann, T. (2017). Cluster Activities in Different Institutional Environments. Case Studies of ICT-Clusters from Austria, Germany, Ukraine and Serbia. *Administrative Sciences* 2017, 7(2): 11.
- Koszarek M. (2013). Challenges of branding and marketing of clusters. *Zeszyty Naukowe Polityki Europejskie, Finanse i Marketing*, 10(59): 353-360.

- Krugman, P. (1991). Increasing returns and economic geography, *Journal of Political Economy*, Chicago, USA: University of Chicago Press, 99 (3): 483-499.
- Krugman, P., & Fujita, M. (2004). The new economic geography: past, present and the future, *Papers in Regional Science*, 83(1): 139-164.
- Lämmer-Gamp, M. & Köcker, C. (2012). Clusters are Individuals. New Findings from the European Cluster Management and Cluster Program Benchmarking, *Danish Ministry of Science, Technology and Innovation*, ISBN: 978-87-92776-22-8, Copenhagen/Berlin.
- Langlois, R. N. & Robertson, P. L. (1995). Firms, Markets, and Economic Change: A Dynamic Theory of Business Institutions. London: Routledge.
- Larguesa, A. & Castelo, R. (2018). Evolução do sector têxtil em três gráficos, <https://www.jornaldenegocios.pt/empresas/industria/detalhe/evolucao-do-sector-texil-em-tres-graficos>, acedido em 10 fevereiro de 2018.
- Laur, I., Klofsten, M., & Bienkowska, D. (2012). Catching regional development dreams: a study of cluster initiatives as intermediaries. *European Planning Studies*, 20(11): 1909–1921.
- Li, M., Goetz, S. J., Partridge, M., & Fleming, D. A. (2016). Location Determinants of High-growth Firms. *Entrepreneurship & Regional Development*, 28(1–2): 97–125.
- Lindqvist, G, Ketels, C., & Sölvell, Ö (2013). The Cluster Initiative Greenbook 2.0, Ivory Tower AB, Stockholm, Sweden.
- Lindqvist, G. (2009). Disentangling Clusters – Agglomeration and proximity effects, Published doctoral dissertation. EFI: Stockholm, Sweden.
- Lublinski, A.E. (2003). Does geographic proximity matter? Evidence from clustered and non-clustered aeronautic firms in Germany. *Regional Studies*, 37(1): 453–467.
- Lundequist, P., & Power, D. (2002). Putting Porter into practice? Practices of regional cluster building: evidence from Sweden, *European Planning Studies*, 10(6): 685–704.
- Lundvall, B.-Å. (1992). National Systems of Innovation. Towards a Theory of Innovation and Interactive Learning. London: Pinter Publishers.
- Maillat, D. (1991). The innovation process and the role of the milieu, in E. Bergmann, G. Maier and F. Tödtling (eds.), *Regions Reconsidered: Economic Networks, Innovation and Local Development in Industrialised Countries*, London, New York: Mansell: 103-117.

- Malecki, E.J. (1997). Entrepreneurs, networks, and economic development: A review of recent research. In J. Katz (Ed.), *Advances in entrepreneurship, firm emergence, and growth*, 3(1):57–118.
- Maroco, J. (2014). *Análise Estatística: Com o SPSS Statistics* (6^a ed.). Lisboa: ReportNumber. ISBN 978-989-96763-4-3.
- Marshall, A. (1920). *Principles of Economics*. London: MacMillan
- Martin, R. & Sunley, P. (2011). Conceptualizing Cluster Evolution: Beyond the Life Cycle Model? *Regional Studies*, 45(10):1299–1318.
- Martin, R., & Sunley, P. (2003). Deconstructing clusters: chaotic concept or policy panacea?, *Journal of Economic Geography*, 3(1): 5-35.
- Maskell, P., & Kebir, L. (2005). What qualifies as a cluster theory?, DRUID Working Paper No. 05-09, Danish Research Unit for Industrial Dynamics.
- Mauroner, O. & Zorn, J. (2017). Cluster branding – a case study on regional cluster initiatives, cluster management, and cluster brands. *International Journal of Innovation and Regional Development*, 7(4):290–312.
- McEvily, B., & Zaheer, A. (1999). Bridging ties: A source of firm heterogeneity in competitive capabilities. *Strategic Management Journal*, 20(12): 1133–1156.
- Menzel, M. & D. Fornahl (2010). Cluster life cycles-dimensions and rationales of cluster evolution. *Industrial and Corporate Change*, 19(1):205-238.
- Molina-Morales, F. X., & Martínez-Fernandez, M. T. (2004). How much difference is there between industrial district firms? A net value creation approach, *Research Policy*, 33(3): 473–486.
- Morgan, R.M. & Hunt, S.D. (1994). The commitment trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58(2): 20–38.
- Morosini, P. (2004). Industrial clusters, knowledge integration and performance, *World Development*, 32(2):305–326.
- Nadabán, M.V., & Berde, A.B (2009). Clusters: Definition, typology and characteristics of some clusters in the Észak-Alföld region. Case-study. In *Proceedings of the 4th Aspects and Visions of Applied Economics and Informatics*, Debrecen, Hungary.
- Nellbeck, L. (1967). *Wood export – distribution channels and usage*. Stockholm: Scandinavian University Books.
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organisational knowledge creation. *Organisation Science*, 5(1): 14-37.

- Nunes, F. (2011). O Cluster Transfronteiriço Têxtil/Vestuário/Moda na Euroregião Galiza/Norte de Portugal. *Revista Portuguesa de Estudos Regionais*, 27(2): 41-48.
- Oakey, R. (2007). Clustering and the R&D management of high-technology small firms: in theory and practice. *R&D Management*, 37(3): 237–248.
- Oerlemans, L. A., Meeus, M. T., & Boekema, F. W. (2001). Firm Clustering and Innovation: Determinants and Effects. *Papers in Regional Science*, 80(3): 337–356.
- Osland, G. & Yaprak, A. (1995). Learning through strategic alliances: processes and factors that enhance marketing effectiveness. *European Journal of Marketing*, 29(3): 52-66.
- Owen-Smith, J., & Powell, W. (2004). Knowledge networks as channels and conduits: The effects of spillovers in the Boston biotechnology community. *Organization Science*, 15(1): 5–21.
- Papadopoulos, N. & Martín-Martín, O. (2010). Toward a model of the relationship between internationalization and export performance. *International Business Review*, 19(4): 388–406.
- Pinto, P. (2004). O alargamento e a economia portuguesa [online] https://www.janusonline.pt/arquivo/2004/2004_1_3_10.html (accessed 2 April 2018).
- Porter, M. E. (1990). The Competitive Advantage of Nations, in *Harvard Business Review: International Business*.
- Porter, M. E. (1998). Clusters and the New Economics of Competition, in *Harvard Business Review*, 11(1): 77-98.
- Porter, M.E. (2000). Location, competition, and economic development: Local clusters in a global economy. *Economic Development Quarterly*, 14(1): 15–34.
- Predić, B & Stošić, D. (2011). The Networking Strategies – Contribution To The Small And Medium Sized Enterprises' Performances. *Economic Development And Entrepreneurship In Transition Economies*: 341-356.
- Prim, A. L., Amal, M. & Carvalho, L. (2016). Regional Cluster, Innovation and Export Performance: An Empirical Study. *BAR, Rio de Janeiro*, 13 (2): Art. 5.
- Ranga, M., & Etzkowitz, H. (2013). Triple Helix systems: an analytical framework for innovation policy and practice in the knowledge society, *Industry and Higher Education*, 27(4): 237–262.
- Rennie, M. (1993). Born global, *McKinsey Quarterly*, 4(1): 45-52.

- Ribeiro, J. F. (2009). Portugal 2025 – que funções no espaço europeu? *Prospectiva e Planeamento*, 16(1): 221.
- Ribeiro, R. (2012). Globalização, diferenciação e nation branding: dos conceitos às etiquetas no calçado português. *Proceedings CIMODE 2012 – International Fashion and Design Congress*, UM/ABEPEM: 3193-3210 (ISBN 978-972-8692-72-8).
- Robertson, R. (2004). Globalization as a Problem. In J. Boli & F. J. Lechner (Eds.), *The Globalization Reader* (Vol. 2nd). Oxford: Blackwell.
- Roig-Tierno, N., Ribeiro-Soriano, D. & Mas-Verdú, F. (2017). Clustering and innovation: firm-level strategising and policy. *Entrepreneurship & Regional Development*, 29(1):7-8; 814-816.
- Roper, S., Love, J. H., & Bonner, K. (2017). Firms' Knowledge Search and Local Knowledge Externalities in Innovation Performance. *Research Policy*, 46 (1): 43–56.
- Rosenfeld, S. (2005). Industry clusters: business choice, policy outcome, or branding strategy? *Journal of New Business Ideas and Trends*, 3(2): 4-13.
- Saxenian, A. (1994). *Regional advantage: Culture and competition in Silicon Valley and Route 128*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Scott, A. (1988). *New Industrial Spaces. Flexible Production Organization and Regional Development in North America and Western Europe*, London: Pion.
- Sendin, B. (2015). Breve História da Indústria Têxtil: Da Idade Média à Industrialização. *ATP – Associação Têxtil e do Vestuário em Portugal*.
- Sharma, D.D., & Blomstermo, A. (2003). The internationalization process of born globals: A network view. *International Business Review*, 12(6): 739- 753.
- Simmie, J., Wood, P., Sennett, J., & Hart, D. (1999). The spatial dimensions of innovation in the London metropolitan region. Paper presented at the 39th European Congress of the Regional Science Association, Dublin.
- Sitzia, J., & Wood, N. (1998). Response rate in patient satisfaction research: an analysis of 210 published studies. *International Journal of Quality and Health Care*, 10: 311-317.
- Sölvell, Ö. (2009). *Clusters – Balancing Evolutionary and Constructive Forces*, Ivory Tower Publishers, Stockholm, Sweden.
- Sölvell, Ö., Lindqvist, G. & Ketels, C. (2003). *The Cluster Initiative Greenbook*, Ivory Tower AB, Stockholm, Sweden.
- Sorenson, O., & Stuart, T. (2001). Syndication networks and the spatial distribution of venture capital investments. *The American Journal of Sociology*, 106(6): 1546–1588.

- Spigel, B. (2017). The Relational Organization of Entrepreneurial Ecosystems. *Entrepreneurship Theory and Practice Journal*, 41(1): 49-72.
- Staber, U. (2007). A matter of distrust: Explaining the persistence of dysfunctional beliefs in regional clusters. *Growth and Change*, 38(3): 341–363.
- Stuart, T., & Sorenson, O. (2003). The geography of opportunity: Spatial heterogeneity in founding rates and the performance of biotechnology firms. *Research Policy*, 32(1): 229–253.
- Sullivan, G. M. & Artino, A. R. (2013). Analyzing and Interpreting Data From Likert-Type Scales. *Journal of Graduate Medical Education*, 5(14): 541-542.
- Svensson, P., Klofsten, M., & Etzkowitz, H. (2012). An entrepreneurial university strategy for renewing a declining industrial city: the Norrköping way. *European Planning Studies*, 20(4):505–525.
- Tödtling, F., Skokan, K., Höglinger, C., Rumpel, P., & Grillitsch, M. (2013). Innovation and knowledge sourcing of modern sectors in old industrial regions: comparing software firms in Moravia–Silesia and Upper Austria. *European Urban and Regional Studies*, 20(2): 188–205.
- Trąpczyński, P., & Wrona, T. (2013). From going international to being international – strategies for international competitiveness. *Poznań University of Economics Review*, 13(1), 89–114.
- Trippl, M., & Tödtling, F. (2008). Cluster renewal in old industrial regions: continuity or radical change?, in Karlsson, C. (Ed.), *Handbook of Research on Cluster Theory*, Edward Elgar: Cheltenham.
- Trippl, M., Grillitsch, M. & Isaksen, A. (2015). External “Energy” for Regional Industrial Change: Attraction and Absorption of non-local knowledge for new path development. *Papers in Innovation Studies*. Circle: Lund University.
- Turner, C., & Gardiner, P. D. (2007). De-internationalisation and global strategy: The case of British telecommunications (BT). *Journal of Business & Industrial Marketing*, 22(7): 489–497.
- Valdaliso, J., Elola, A., Franco, S., & López, S. (2013). Do clusters follow the industry life cycle? An exploratory meta-study of Basque clusters from the 1970s to 2008. The 53rd ERSa Congress, Palermo 27-31 August 2013.
- Vasconcelos, E. (2006). Análise da indústria têxtil e do vestuário, *EditValue*, Braga.

- vom Hofe, R., & Chen, K. (2006). Whither or not industrial clusters: conclusions or confusions? *The Industrial Geographer*, 4(1): 2-28.
- Waters, M. (2002). Globalization (Vol. Second). London: Routledge.
- Welch, L. S., & Luostarinen, R. (1988). Internationalization. Evolution of a concept. *Journal of General Management*, 14(2): 34–55.
- Westlund, H., & Bolton, R. (2003). Local social capital and entrepreneurship. *Small Business Economics*, 21(1): 77–113.
- Wiedersheim-Paul, F. (1972). Uncertainty and Economic Distance – Studies in International Business. *Uppsala: Almqvist and Wicksell*.
- Wind, Y. & Perlmutter, H. (1977). On the Identification of Frontier Issues in International Marketing. *Columbia Journal of WorldBusiness*, 12(1): 131-139.
- Yin, R.K. (1984). Case Study Research: design and methods. Beverly Hills, Calif: Sage Publications.
- Ylinenpää, H. (2009). Entrepreneurship and innovation systems: towards a development of the ERIS/IRIS concept. *European Planning Studies*, 17(8):1153–1170.
- Zaheer, S. (1995). Overcoming the liability of foreignness. *Academy of Management Journal*, 38(2): 341–363.
- Zhou, L., Wu, W., & Luo, X. (2007). Internationalization and the performance of born-global SMEs: the mediating role of social networks. *Journal of International Business Studies*, 38 (4): 673-690.
- Zucchella, A., & Servais, P. (2012). The internationalisation process of small- and medium-sized firms and the liability of complexity. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 15(2): 191–212.
- Zyglidopoulos, S. C., DeMartino, R. & Reid, D. M. (2006). Cluster Reputation as a Facilitator in the Internationalization of Small and Medium-Sized Enterprises. *Corporate Reputation Review*, 9(1): 79-87.

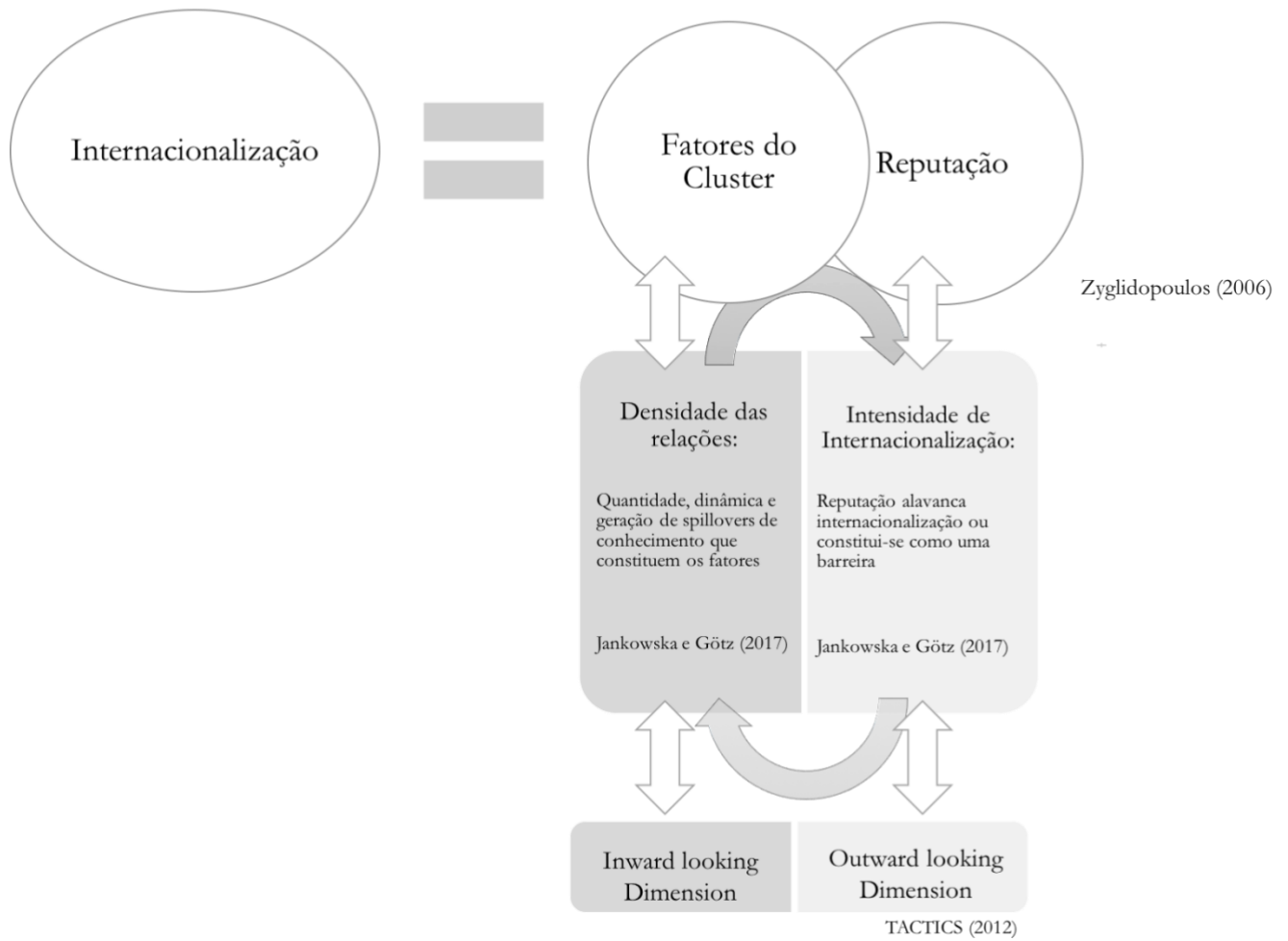
Anexos

Anexo I: Revisão dos principais Estudos Empíricos

Autores	Foco de Estudo	Metodologia	Principais Variáveis
Zyglidopoulos (2006)	Reputação internacional dos clusters.	Revisão de Literatura	• Reputação do Cluster • Internacionalização do Cluster
Haraldstad (2013)	Internacionalização das empresas que constituem o cluster.	Casos de Estudos; entrevistas; observação direta.	• Transferência do conhecimento; • Reputação do Cluster; • Comportamento social do Cluster; • Internacionalização das empresas.
Lindqvist <i>et al.</i> (2013)	Inovação dos Clusters	Entrevistas e Observação direta.	• Atratividade do Cluster; • Inovação e I&D; • Desenvolvimento do negócio.
Koszarek (2013)	Benefícios do branding e marketing dos clusters.	Casos de Estudos; Entrevistas.	• A presença de uma estratégia de marketing e branding do cluster.
Díez-Vial e Fernández-Olmos (2014)	Spillovers de conhecimento e o seu impacto na performance de exportação	Modelo Econométrico	• Investimento em I&D; • Publicidade, • Tamanho e Idade; • Performance de exportação.
Herstad (2017)	Estratégias de inovação e competitividade nas empresas das localidades urbanas	Modelo Econométrico	• Atividades de inovação; • Idade; • Dimensão; • Spillovers do grupo; • Presença geográfica; • Tipo de setor e recursos humanos.
Roper <i>et al.</i> (2017)	Spillovers de conhecimento, Externalidades de uma interação aberta e a performance de inovação	Modelo Econométrico	• Taxa de emprego • Investimento em I&D • Investimento em design • Quadros superiores • Exportações • Lucros • Atividade de inovação e quantidade de parceiros
Li <i>et al.</i> (2016)	Fatores locais Inovação Empreendedorismo	Modelo Econométrico (Regressão)	• Tamanho • Especialização • Taxa de desistência escolar (<i>dropout rates</i>) • Crescimento da população • PIB • Taxa de desemprego • Empreendedorismo por necessidade
Jankowska e Götz (2017)	O impacto dos clusters na internacionalização das empresas	Modelo Econométrico	• Internationalization depth • Internationalization breadth • Idade do Cluster • Propensão à internacionalização

Fonte: Elaboração própria.

Anexo II: Fatores dinâmicos da internacionalização e orientação de um cluster



Fonte: Elaboração própria.

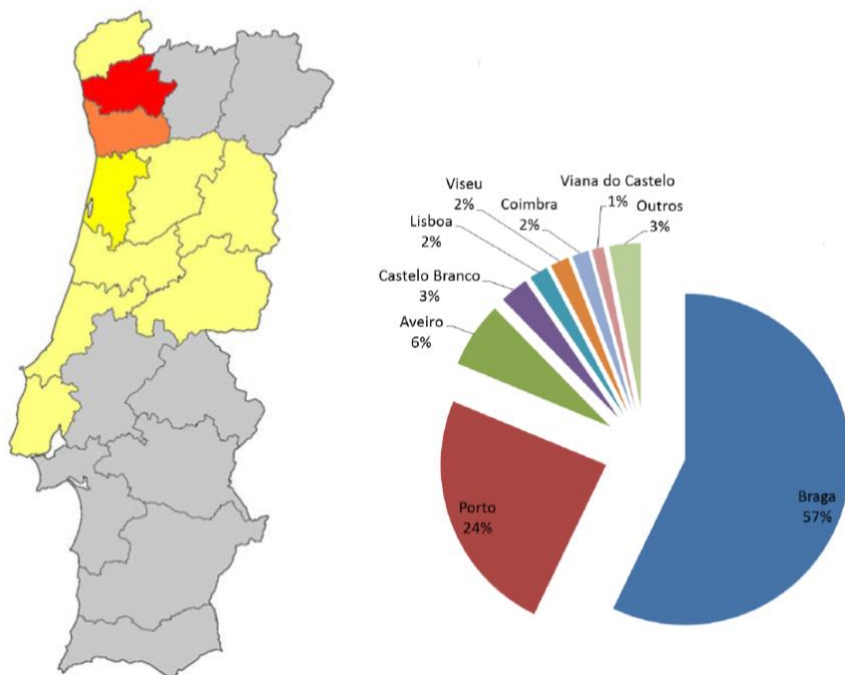
Anexo III: Condições Fatoriais de um Cluster

Autores	Variáveis ou Recursos do Cluster
Tavassoli & Tsagdis (2014)	• Empreendedorismo • Quadros Qualificados • Geração de Spillovers de conhecimento • Capacidade Inovadora • Visão Clara • Confiança • Marca do Cluster • Variáveis geográficas • Recursos e Infra-estrutura
Klofsten <i>et al.</i> (2015)	• Cluster Initiatives (CIs) • Ideia que compõe a Iniciativa do Cluster • Driving forces da CI (indivíduos motivados) • Atividades e networking • Massa Crítica (membros ativos com conhecimento e experiências valiosas para partilhar) • Estrutura de Gestão (Competências que assegurem a máxima performance do Cluster)
Klofsten & Jones-Evans (1996)	• Instituições de Suporte ao Empreendedorismo
Lundequist & Power (2002)	• Existência formal de networks
Iammarino & McCanne, 2006; Morosini, 2004	• Membros motivados • Variáveis culturais: Cultura que encoraje a confiança, a abertura e a troca de informações.
Sölvell, 2009	• Influxo constante de pessoas com backgrounds variados, experiência e conhecimento
Morosini, 2004; Breschi & Lissoni, 2003, Oakey, 2007	• Gestão e eficácia • Integração efetiva do conhecimento, transparência e fluidez da informação
Etzkowitz & Leydesdorff, 2000	• Tipo de Atores: Triple Helix Approach • Colaboração próxima entre os principais grupos de atores (empresas, universidades e sociedade), de onde entidades públicas e privadas e organizações não-governamentais são fundamentais para gerar mais conhecimento e inovação. • Dificuldade na aplicação do modelo Triple Helix em determinada sociedade
Porter, 2000 Marshall, 1920	• Aglomerações e spillovers de conhecimento • Rivalidade e proximidade geográfica • Desenvolvimento Regional
Trippel <i>et al.</i> (2015)	• Competências Humanas • Distritos Industriais
Elola <i>et al.</i> (2012); Menzel & Fornahl (2010)	• Empreendedorismo • Capacidade estratégica de diversificar e diferenciar o cluster • Flexibilidade e capacidade de resposta

	• Inovação • Cultura local • Vantagem devido à bagagem de conhecimento • Quadros regulares e legislativos • Capacidade tecnológica na integração do novo conhecimento
Giuliani (2007; 2013)	• Internalização do conhecimento externo no seio do Cluster (<i>Knowledge Network</i>) • Diferentes capacidades associadas a cada empresa
Glaeser & Kerr (2009)	• Força do Mercado de Trabalho • Spillovers de Tecnologia • Cultura Empreendedora • Poder do Consumidor • Poder do Fornecedor
Maskell & Malmberg (1999)	• Processo de aprendizagem • Criação do conhecimento
McCann & Folta (2008)	• Capital Humano • Instrumentos de pesquisa especializados • Fornecedores • Instalações de produção ou de serviços • Spillovers de conhecimento • Instituições • Consumidores
Hervás-Oliver & Albors-Garrigós (2007)	• Singularidades de recursos e capacidades associadas a cada cluster: • Mão de obra qualificada • Interações sociais • Sofisticação dos negócios • Ligação de fornecedores • Network externo • Ligações institucionais (Formação e Suporte à I&D+I)
Prim, Amal & Carvalho (2016)	• Recursos Locais: • Profissionais ou Recursos Humanos • Infraestruturas • Mercado Local • Recursos Institucionais: • Instituições Educacionais • Profissionais ou Recursos Humanos • Instituições de Governança do Cluster • Recursos da Rede de Negócios: • Fornecedores • Clientes • Concorrência • Indústria Complementar

Fonte: Elaboração própria.

Anexo IV: Distribuição geográfica do Volume de Negócio por Região (Ano 2017)



Fonte: ATP (2018).