

**Universidade do Minho**  
Escola de Economia e Gestão

Diana Teixeira Carvalho

**Entrada de multinacionais num *cluster* e  
efeitos na estratégia das empresas  
instaladas**

Diana Teixeira Carvalho **Entrada de multinacionais num *cluster* e efeitos na estratégia das empresas instaladas**

UMinho | 2016

janeiro de 2016



**Universidade do Minho**  
Escola de Economia e Gestão

Diana Teixeira Carvalho

**Entrada de multinacionais num *cluster* e  
efeitos na estratégia das empresas  
instaladas**

Dissertação de Mestrado  
Mestrado em Economia Industrial e da Empresa

Trabalho efetuado sob a orientação do  
**Professor Doutor Vasco Eiriz**

## **Declaração**

**Nome:** Diana Teixeira Carvalho

**Endereço Eletrónico:** pg24423@alunos.uminho.pt **Telefone:** 912915467

**Número de Identificação Civil:** 13540733

**Título da Dissertação:** Entrada de multinacionais num *cluster* e efeitos na estratégia das empresas instaladas

**Orientador:** Professor Doutor Vasco Eiriz

**Ano de Conclusão:** 2016

**Designação do Mestrado:** Mestrado em Economia Industrial e de Empresa

É AUTORIZADA A REPRODUÇÃO INTEGRAL DESTA DISSERTAÇÃO APENAS PARA EFEITOS DE INVESTIGAÇÃO, MEDIANTE DECLARAÇÃO ESCRITA DO INTERESSADO, QUE A TAL SE COMPROMETE.

Universidade do Minho, \_\_\_/ \_\_\_/ \_\_\_\_

Assinatura: \_\_\_\_\_

## **Agradecimentos**

No momento final deste enorme desafio, quero agradecer a todos os que de alguma forma contribuíram, direta ou indiretamente, para a concretização desta importante fase da minha vida. Dado o espaço limitado, deixo apenas algumas palavras, mas com um sentido e profundo sentimento de reconhecimento e gratidão.

Ao meu orientador, Professor Doutor Vasco Eiriz, por toda a disponibilidade e apoio demonstrados, sempre com sugestões e comentários pertinentes. A sua sabedoria e experiência foram fundamentais ao longo do desenvolvimento da dissertação.

A todas as empresas do *cluster* do mobiliário de Paços de Ferreira e Paredes que tiveram a amabilidade de contribuir para os resultados obtidos neste estudo.

À minha família, amigos e colegas de trabalho, pelo companheirismo, força e compreensão, mesmo quando não ouviam outra coisa senão “tese”.

À minha irmã Amália, porque esteve sempre ao meu lado, por ser um exemplo a seguir, por acreditar em mim e pelo olhar crítico. As palavras de incentivo, os conselhos e sugestões e a imensa disponibilidade, foram essenciais para querer sempre algo mais.

Aos meus pais, Maria e António, que sempre apoiaram todas as decisões da minha vida e sempre me motivaram a continuar, tornando possível a realização desta dissertação. As palavras de conforto e incentivo e a confiança depositada em mim foram fundamentais para que iniciasse e, principalmente terminasse, esta jornada da minha vida.

Ao Carlos, pelo amor, paciência, carinho e motivação, quer ao longo desta fase, quer ao longo da minha vida, principalmente nos momentos mais difíceis. Os abraços, a companhia, as palavras de incentivo “tu consegues” e “eu acredito em ti” e as sugestões dadas, nunca me deixaram desistir e mostraram sempre o outro lado.

Simplesmente Muito Obrigada a todos!



## **Título**

Entrada de multinacionais num *cluster* e efeitos na estratégia das empresas instaladas

## **Resumo**

A entrada de uma empresa multinacional num *cluster*, entendido como aglomeração geográfica, geralmente de pequenas e médias empresas, especializadas num sector e instaladas num determinado local ou região, produz efeitos sobre o *cluster* como um todo, sobre as empresas que constituem o *cluster* e sobre a multinacional. Nesta investigação foi dado especial enfoque nos impactos da entrada de numa multinacional num *cluster* e efeitos na estratégia das empresas instaladas nesse *cluster*. No sentido de compreender os principais efeitos da entrada de uma multinacional na estratégia das empresas instaladas num *cluster*, foi analisada a entrada da IKEA no *cluster* do mobiliário de Paços de Ferreira e Paredes. Neste estudo, a técnica de recolha de dados utilizada para obtenção de dados primários foi o inquérito por questionário, tendo sido obtidas 66 respostas válidas de empresas instaladas no *cluster* em análise. Na amostra predominam as microempresas e empresas em nome individual, o que corresponde à estrutura de empresas dominante no *cluster* do mobiliário. Em termos de resultados, mais de metade das empresas respondentes considera não ter havido impacto com a entrada da multinacional. No entanto, as empresas que consideraram ter havido elevado impacto, consideram que o mesmo foi negativo. Os fatores que melhoraram de forma mais significativa após a entrada da IKEA foram o desenvolvimento de novos produtos e as estratégias de exportação. As principais respostas das empresas à entrada da multinacional passaram pela internacionalização do negócio e pela aposta em estratégias de diferenciação e focalização.

**Palavras-chave:** multinacional, IDE, *cluster*, mobiliário, estratégia empresarial, vantagem competitiva.



**Title**

Multinational entry in a *cluster* and effects in strategy of settled companies

**Abstract**

The entry of a multinational company in a *cluster*, understood as geographic agglomeration, usually of small and medium enterprises, specialized in a sector and installed in a specific place or region, produces effects on the *cluster* as a whole, on the companies that constitute the *cluster* and on the multinational. In this research, special focus was given to the impact of the entry of a multinational in a *cluster* and effects in the strategy of companies operating in this *cluster*. In order to understand the main effects of the entry of a multinational in the strategy of installed companies in a *cluster*, it was analyzed the entrance of IKEA in the furniture *cluster* of Paços de Ferreira and Paredes. In this investigation, the data collection technique used to obtain primary data was the questionnaire survey, having been obtained 66 valid responses from the companies that compose the analyzed *cluster*. The sample is mostly composed by micro companies and sole proprietorships, which corresponds to the structure of dominant companies in the furniture *cluster*. Regarding the results, more than a half of responding companies considered there to be no impact from the entry of the multinational. However the companies that considered to have suffered a high impact, report this impact as negative. The factors that improved more significantly after the entry of IKEA were the development of new products and export strategies. The main responses of companies to multinational entry passed through the internationalization of the business and the investment in differentiation and targeting strategies.

**Keywords:** multinational, FDI, *cluster*, furniture, corporate strategy, competitive advantage.





<b>Índice</b>	
<b>Declaração</b> .....	<b>ii</b>
<b>Agradecimentos</b> .....	<b>iii</b>
<b>Resumo</b> .....	<b>v</b>
<b>Abstract</b> .....	<b>vii</b>
<b>Índice</b> .....	<b>ix</b>
<b>Índice de Figuras</b> .....	<b>xii</b>
<b>Índice de Gráficos</b> .....	<b>xiii</b>
<b>Índice de Tabelas</b> .....	<b>xiv</b>
<b>1. Introdução</b> .....	<b>1</b>
1.1. Apresentação e relevância do tema.....	1
1.2. Objetivos do estudo e questões de investigação .....	2
1.3. Estrutura da dissertação.....	3
<b>2. Entrada de multinacionais num <i>cluster</i></b> .....	<b>7</b>
2.1. Introdução.....	7
2.2. Os <i>Clusters</i> e competitividade local.....	7
2.3. Contributos do Investimento Direto Estrangeiro .....	10
2.4. <i>Spillovers</i> .....	11
2.5. Impacto nas empresas do <i>cluster</i> .....	14
2.6. Síntese e conclusão.....	16
<b>3. Efeitos na estratégia das empresas instaladas num <i>cluster</i></b> .....	<b>19</b>
3.1. Introdução.....	19
3.2. Capacidade de aprendizagem das empresas do <i>cluster</i> .....	19
3.3. Estratégia empresarial e concorrência .....	20
3.4. Opções estratégicas das empresas do <i>cluster</i> .....	26
3.5. Síntese e conclusão.....	30

<b>4. Contexto de estudo .....</b>	<b>31</b>
4.1. Introdução.....	31
4.2. Caracterização da indústria do mobiliário em Portugal .....	31
4.3. Caracterização do <i>cluster</i> do mobiliário de Paços de Ferreira e Paredes .....	35
4.4. A entrada da IKEA em Portugal.....	37
4.5. Síntese e conclusão.....	39
<b>5. Metodologia de investigação .....</b>	<b>41</b>
5.1. Introdução.....	41
5.2. Especificação das questões e objetivos da investigação.....	41
5.3. Caracterização da população.....	44
5.4. Recolha e tratamento de dados .....	45
5.5. Síntese e conclusão.....	50
<b>6. Características gerais da amostra e respondentes .....</b>	<b>53</b>
6.1. Introdução.....	53
6.2. Caracterização dos respondentes .....	53
6.3. Principais características das empresas estudadas .....	55
6.4. Dimensão e antiguidade das empresas estudadas .....	57
6.5. Volume de negócios das empresas e seu destino.....	59
6.6. Síntese e conclusão.....	60
<b>7. Impacto da entrada da IKEA nas empresas do <i>cluster</i> .....</b>	<b>63</b>
7.1. Introdução.....	63
7.2. Importância da localização das empresas .....	63
7.3. Alterações na estratégia das empresas instaladas no <i>cluster</i> .....	65
7.4. Contributos da multinacional para as empresas do <i>cluster</i> .....	69
7.5. Síntese e conclusão.....	72
<b>8. Efeitos na estratégia empresarial .....</b>	<b>73</b>

8.1. Introdução.....	73
8.2. Estratégias adotadas pelas empresas .....	73
8.3. Opções estratégicas das empresas do <i>cluster</i> .....	76
8.4. Testes de hipóteses.....	79
8.5. Síntese e conclusão.....	83
<b>9. Conclusão .....</b>	<b>85</b>
9.1. Principais resultados e conclusões.....	85
9.2. Limitações do estudo e sugestões para trabalhos futuros .....	92
9.3. Contribuições e implicações .....	93
<b>Apêndices .....</b>	<b>95</b>
Apêndice I - Questionário .....	96
Apêndice II – Resultados do questionário .....	104
<b>Bibliografia.....</b>	<b>107</b>

## **Índice de Figuras**

Figura 1 – Estrutura da dissertação .....	4
Figura 2 – Fontes de vantagem competitiva local .....	9
Figura 3 – Modelo das cinco forças.....	21
Figura 4 – Estratégias genéricas .....	28
Figura 5 – Direções estratégicas .....	29

## **Índice de Gráficos**

Gráfico 1 – Distribuição geográfica das empresas da indústria do mobiliário da NUT II Norte, em 2012.....	33
Gráfico 2 - Dez principais destinos comerciais do sector do mobiliário, em 2013 .....	34
Gráfico 3 – Pessoal ao serviço nas empresas com CAE 310 em Paços de Ferreira e Paredes, em 2012.....	36
Gráfico 4 – Volume de negócios das empresas com o CAE 310 em Paços de Ferreira e Paredes, em 2012.....	37
Gráfico 5 – Antiguidade dos respondentes na empresa .....	54
Gráfico 6 – Tempo de trabalho dos respondentes no sector do mobiliário.....	55
Gráfico 7 – Destino do mobiliário das empresas da amostra.....	60
Gráfico 8 – Principais motivos da localização das empresas .....	64
Gráfico 9 – Evolução das vendas internacionais .....	66

## Índice de Tabelas

Tabela 1 – Questões de investigação .....	42
Tabela 2 – Objetivos gerais e específicos .....	43
Tabela 3 – Correspondência dos objetivos às questões .....	48
Tabela 4 – Função do respondente da empresa .....	53
Tabela 5 – Número de pessoas ao serviço da amostra .....	57
Tabela 6 – Ano de fundação das empresas da amostra.....	58
Tabela 7 – Volume de Negócios das empresas da amostra .....	59
Tabela 8 – Razões para localização da empresa em Paços de Ferreira ou Paredes.....	65
Tabela 9 – Concordância acerca das alterações nas empresas do <i>cluster</i> com entrada da IKEA .....	67
Tabela 10 – Evolução dos indicadores de desempenho das empresas entre 2005 e 2013.....	68
Tabela 11 – Alterações na estratégia das empresas estudadas com entrada da IKEA .....	70
Tabela 12 – Média das alterações na estratégia por número de trabalhadores.....	71
Tabela 13 – Grau de concordância relativo à melhoria dos fatores com a entrada da IKEA.....	74
Tabela 14 – Melhoria dos fatores com a entrada da IKEA, por número de trabalhadores .....	75
Tabela 15 – Resposta das empresas à entrada da IKEA .....	76
Tabela 16 - Resposta das empresas (%) à entrada da IKEA, por número de trabalhadores.....	77
Tabela 17 – Grau de impacto nas empresas com entrada da IKEA.....	78
Tabela 18 – Descrição das hipóteses a testar.....	80
Tabela 19 - Resultado Teste de Hipóteses 1 e 2: Correlação de <i>Spearman</i> entre as variáveis idade e dimensão das empresas e alterações na estratégia das empresas.....	81
Tabela 20 - Resultado Teste de Hipóteses 3: Correlação de <i>Pearson</i> entre as variáveis dimensão das empresas e a sua resposta à entrada da IKEA .....	82
Tabela 21 - Resultado Teste da Hipótese 4: Correlação de <i>Pearson</i> entre as variáveis idade das empresas e intensidade do impacto .....	83
Tabela 22 - Resultado Teste da Hipótese 5: Correlação de <i>Pearson</i> entre as variáveis dimensão das empresas e impacto positivo da entrada .....	83
Tabela 23 – Correlações R Spearman para os indicadores de desempenho .....	105

## **1. Introdução**

O presente capítulo apresenta e justifica o tema desta dissertação, bem como a sua relevância, mas também define os objetivos e a metodologia de investigação e identifica e explica a estrutura da presente dissertação.

### **1.1. Apresentação e relevância do tema**

A escolha deste tema deve-se quer ao interesse a nível pessoal, quer pelo facto de se encontrar relacionado com os conteúdos abordados no Mestrado em Economia Industrial e da Empresa, nomeadamente na unidade curricular Estratégia Empresarial. Acresce ainda o facto de ser um sector relacionado com a vida profissional. A entrada de uma empresa multinacional num *cluster*, entendido como aglomeração geográfica, geralmente de pequenas e médias empresas, especializadas num sector e instaladas num determinado local ou região, produz efeitos sobre o *cluster*, sobre as empresas que constituem o *cluster* e sobre a multinacional. Isto deve-se sobretudo à interdependência existente entre as mesmas, sendo que, para gerir estes impactos, é necessário compreender a dinâmica do *cluster* e da multinacional, que opta por se instalar no *cluster*. Nesta investigação irá ser dado especial enfoque aos impactos sobre as empresas instaladas no *cluster*.

No sentido de compreender os principais efeitos da entrada de uma multinacional na estratégia das empresas instaladas num *cluster*, irá ser analisada de forma específica, a entrada da IKEA no seio do *cluster* do mobiliário de Paços de Ferreira e Paredes. Serão estudadas as principais características e condições do sector e da própria multinacional, com vista a perceber se as empresas instaladas no *cluster* alteraram de alguma forma o seu comportamento. A escolha da IKEA deveu-se sobretudo ao facto de ser uma multinacional dedicada à fabricação de mobiliário que tem a particularidade de basear a sua vantagem competitiva numa estratégia de liderança de custo e que instalou três unidades fabris no concelho de Paços de Ferreira, sendo expectável que tenha tido um impacto significativo na economia local.

Numa era de globalização cada vez mais acentuada, as empresas podem procurar por capital, bens, informação e tecnologia em qualquer parte do mundo. De facto, com a abertura dos mercados, denota-se uma melhoria a nível dos transportes e da comunicação, os quais, na teoria, diminuiriam a importância da localização em termos de concorrência (Porter, 1998). No entanto, a localização continua a ser um aspeto importante quando estamos perante a análise da concorrência. Prova disso, é o facto de nos últimos anos se verificar um elevado crescimento



do interesse pelos *clusters*, quer por parte dos economistas e dos geógrafos económicos, quer por parte dos governantes (Engelstoft *et al.*, 2006), sendo Porter o grande difusor do conceito de *cluster* (Mason *et al.*, 2005).

Os *clusters* podem ser entendidos como aglomerações geográficas, geralmente de pequenas e médias empresas, especializadas num sector e instaladas num determinado local ou região. De acordo com Porter (1998), os *clusters* afetam a competitividade, nomeadamente através do aumento da produtividade das empresas inseridas naquela região, através da contribuição positiva para a inovação, e ainda ao estimular a criação de novos negócios, que se difundem e reforçam o próprio *cluster* onde se inserem. Neste seguimento, as empresas instaladas num *cluster* têm uma maior probabilidade de alcançar vantagens competitivas, quer ao nível de eficácia operacional, quer ao nível de tipos de estratégias, dispondo de opções estratégicas quando confrontadas com a entrada de uma multinacional.

De uma forma geral, este estudo irá então incidir sobre os impactos da entrada da multinacional IKEA no *cluster* de mobiliário localizado em Paços de Ferreira e Paredes, bem como os efeitos na estratégia das empresas instaladas.

## **1.2. Objetivos do estudo e questões de investigação**

A investigação deve começar através da enunciação do projeto sob a forma de uma pergunta de partida, a qual deve ser clara, exequível e pertinente (Quivy e Van Campenhoudt, 2008). Para efeitos de pesquisa, a pergunta de partida da presente investigação, consiste na seguinte: “*Qual o impacto da entrada da multinacional IKEA no cluster do mobiliário de Paços de Ferreira e Paredes e seus efeitos na estratégia empresarial das empresas instaladas no cluster?*”.

No âmbito da presente investigação, foram definidos quatro objetivos gerais, os quais se decompõem em objetivos específicos e que conduziram à elaboração de um questionário, escolhido como instrumento de base para a recolha dos dados que são necessários para responder às questões colocadas. O principal objetivo passa por contribuir para a compreensão de quais os impactos da entrada de uma multinacional no seio de um *cluster* e os seus efeitos na estratégia das empresas que constituem o *cluster*, através das perceções obtidas pelos inquiridos. Assim, tendo em conta o conhecimento teórico, bem como o conhecimento do contexto no qual será realizado o estudo empírico, para além da caracterização da empresa e da

recolha de dados gerais dos respondentes, foram definidos os seguintes objetivos gerais subjacentes ao estudo:

- Verificar se existem alterações na estratégia das empresas do *cluster*, como consequência da entrada da IKEA no *cluster*;
- Verificar se existe alguma alteração nos indicadores de desempenho das empresas instaladas, após a entrada da IKEA;
- Determinar quais foram as opções estratégicas escolhidas pelas empresas, incluindo as bases de escolha;
- Aferir qual a perceção das empresas do *cluster* relativamente ao impacto da entrada da IKEA.

Existem ainda os seguintes objetivos específicos, para além de identificar as características gerais das empresas respondentes e caracterizar o respondente, em termos de função, antiguidade na empresa e antiguidade no sector:

- Perceber a importância da localização da empresa na sua estratégia;
- Identificar os fatores que sofreram alterações no período da entrada da IKEA;
- Perceber qual a influência do *cluster* na estratégia empresa;
- Identificar quais os indicadores de desempenho afetados com a entrada da IKEA;
- Identificar quais os principais contributos que uma empresa multinacional pode dar às empresas de um *cluster*;
- Perceber quais as estratégias adotadas pela empresa;
- Identificar qual(is) a(s) resposta(s) à multinacional adotada(s) pela empresa local;
- Perceber se as empresas do *cluster* consideram ter havido impacto com a entrada da multinacional e em caso positivo, que tipo de impacto.

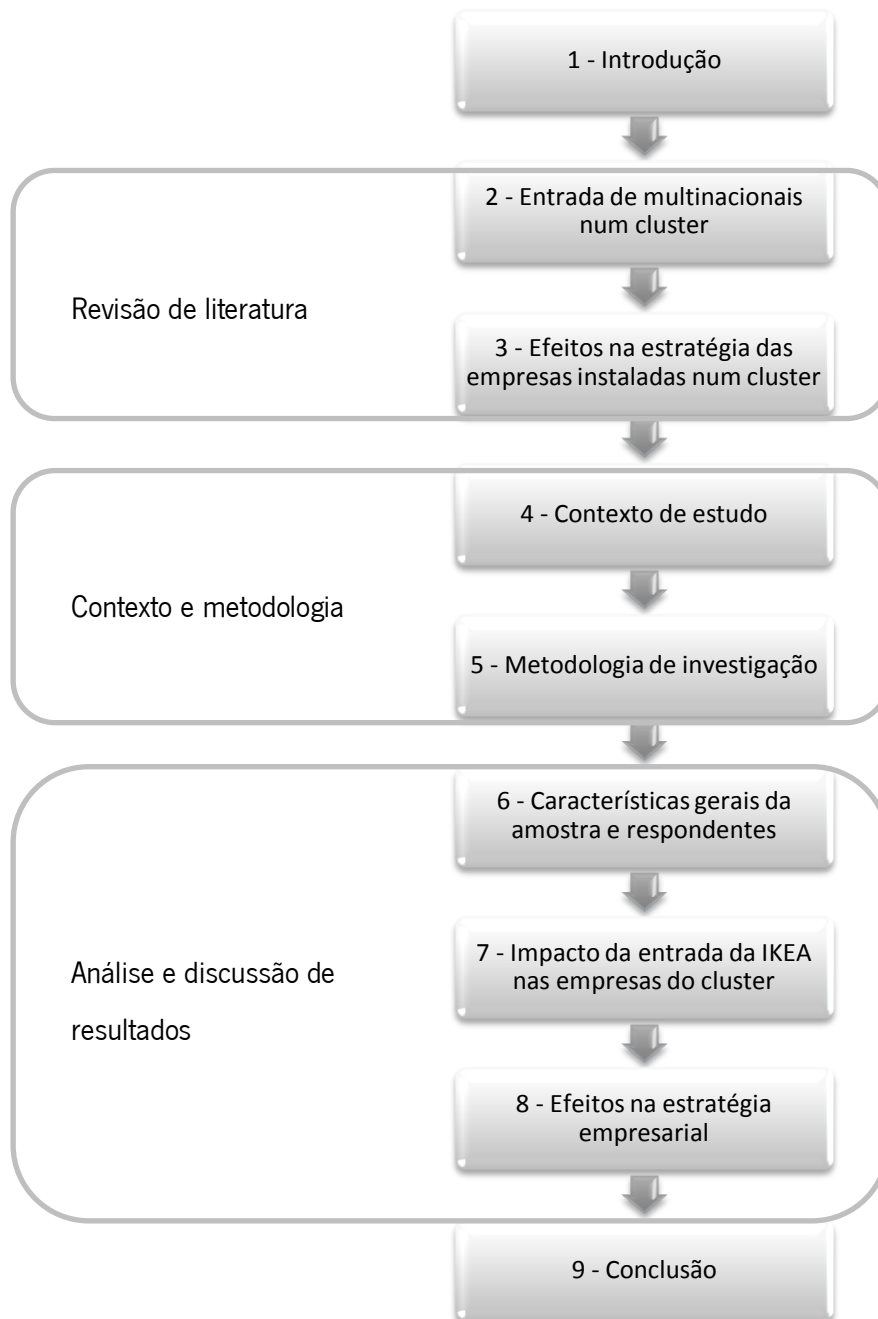
No sentido de dar resposta às questões apresentadas anteriormente, será desenvolvido um estudo quantitativo junto da população de um *cluster*, com recurso a um inquérito por questionário, de forma a perceber se se verificaram alterações na sua estratégia com a entrada de uma empresa multinacional.

### **1.3. Estrutura da dissertação**

Esta dissertação encontra-se organizada em capítulos, os quais estão divididos em secções. A primeira secção de cada capítulo explica quais os objetivos do capítulo, bem como o que vai ser abordado em cada secção, de forma sucinta, enquanto a última secção (síntese e

conclusão) sintetiza as principais ideias e conclusões apresentadas ao longo de cada capítulo. Tal como podemos verificar na figura seguinte, a dissertação é composta por 9 capítulos.

Figura 1 – Estrutura da dissertação



Fonte: Elaboração própria

O primeiro capítulo apresenta o tema, bem como os principais objetivos e uma apresentação sucinta do que irá ser tratado em todos os capítulos, ou seja, a estrutura da dissertação apresentada na presente secção. O segundo capítulo dá início à revisão de literatura

e aborda a entrada de multinacionais no seio de um *cluster* e efeitos na estratégia das empresas, de uma forma genérica, procurando estudar os conceitos mais relevantes, tal como a definição de *cluster* e os conceitos de investimento direto estrangeiro e *spillovers*, abordando ainda os possíveis efeitos positivos e negativos na estratégia das empresas. No terceiro capítulo são abordadas as perceções das empresas relativamente aos custos de exportar, bem como o impacto das multinacionais nas exportações das empresas nacionais, fazendo também referência às diferentes assimilações de conhecimentos por parte das empresas que integram o *cluster*. Este capítulo aborda o conceito de estratégia empresarial e pelos fatores que afetam as empresas de uma indústria, bem como pelas opções estratégicas que as empresas instaladas no *cluster* enfrentam com a entrada de uma empresa multinacional.

O principal objetivo do quarto capítulo é fazer um enquadramento da indústria na qual foi efetuado o estudo empírico, pelo que começa por uma caracterização da indústria do mobiliário no contexto português. De seguida, é feita uma apresentação do sector do mobiliário no *cluster* de Paços de Ferreira e Paredes, destacando os aspetos mais relevantes do sector. Por fim, é feita uma breve apresentação da IKEA de uma forma geral, bem como da sua entrada em Portugal, em particular. Por sua vez, o capítulo 5 explora a metodologia de investigação utilizada, começando pela formulação da questão de partida da investigação, bem como as questões secundárias e os objetivos a alcançar, seguida pela caracterização da população em estudo e pela definição dos métodos e técnicas de pesquisa utilizados.

Os capítulos 6, 7 e 8 dizem respeito à análise e discussão de resultados, sendo que o primeiro faz uma caracterização geral da amostra, bem como dos respondentes que representaram as empresas, de forma a melhor percebermos os comportamentos das mesmas. O capítulo 7 pretende analisar se efetivamente se verificaram alterações nas empresas do *cluster* de mobiliário de Paços de Ferreira e Paredes com a entrada da multinacional, através das respostas ao questionário. Por fim, o capítulo 8 aborda os resultados relativos aos efeitos na estratégia das empresas que integram o *cluster*.

As conclusões do estudo constam do capítulo 9. Faz-se uma síntese da literatura revista e da forma como conduziu às questões de investigação, apresentam-se as conclusões, as limitações do estudo e sugerem-se caminhos para investigação futura, terminando com as principais contribuições e implicações da presente dissertação.



## **2. Entrada de multinacionais num *cluster***

### **2.1. Introdução**

A entrada de uma empresa multinacional num *cluster*, entendido como aglomeração geográfica, geralmente de pequenas e médias empresas, especializadas num sector e instaladas num determinado local ou região (Porter, 1998) produz efeitos sobre o *cluster*, sobre as empresas que constituem o *cluster* e sobre a multinacional. Isto deve-se sobretudo à interdependência existente entre as mesmas, sendo que, para gerir estes impactos, é necessário compreender a dinâmica do *cluster* e da multinacional que opta por se instalar no *cluster*.

Considerando a complexa e dinâmica natureza dos *clusters*, o presente capítulo começa por abordar, na primeira secção, as principais definições, formas e fontes principais de competitividade local dos *clusters*, segundo a literatura. De seguida, é elaborada uma revisão geral dos contributos do investimento direto estrangeiro para as economias locais e as razões pelas quais os governos, a nível mundial, procuram, cada vez mais, atrair o investimento direto estrangeiro para os próprios países. É ainda feita uma introdução ao conceito de *spillovers*, dado serem impulsionadores de conhecimento num *cluster*, fazendo uma ligação para a secção seguinte, que explica de que forma os mesmos ocorrem, abordando também alguns dos tipos de *spillovers*. Por fim, são abordados os principais contributos que uma empresa multinacional pode dar às empresas locais, quando entra numa economia. Finalmente, na última secção é feita uma síntese dos aspetos principais abordados no capítulo.

### **2.2. Os *Clusters* e competitividade local**

Numa era de globalização cada vez mais acentuada, as empresas podem procurar por capital, bens, informação e tecnologia em qualquer parte do mundo. Com a abertura dos mercados, denota-se uma melhoria a nível dos transportes e da comunicação, os quais, na teoria, diminuiriam a importância da localização em termos de concorrência (Porter, 1998). No entanto, a localização continua a ser um aspeto importante quando estamos perante a análise da concorrência. Prova disso, é o facto de nos últimos anos, se verificar um elevado crescimento do interesse pelos *clusters*, quer por parte dos economistas e dos geógrafos económicos, quer por parte dos governantes (Engelstoft *et al.*, 2006).

No que respeita à importância da localização, Mason *et al.* (2005) referem Porter como o grande difusor do conceito de *cluster* e do destaque da importância da aglomeração, que ocorre onde as empresas se agrupam em elevada proximidade local, tal como uma região.

Segundo Porter (1998: 78), um *cluster* traduz-se numa “concentração geográfica de empresas e outras instituições inter-relacionadas entre si num campo particular, que competem mas também cooperam”. Por outras palavras, os *clusters* podem ser entendidos como aglomerações geográficas, geralmente de pequenas e médias empresas, especializadas num sector e instaladas num determinado local ou região. No entanto, importa referir que, já em 1890, o livro *Princípios da Economia* de Alfred Marshall fazia referência à ideia de concentração de indústrias especializadas em localidades particulares.

Os *clusters* podem tomar diversas formas, dependendo do âmbito geográfico – desde uma única cidade ou estado, até um conjunto de países – e da diversidade de agentes económicos que integram o *cluster*, sendo que a maioria inclui empresas de produtos e serviços acabados; fornecedores de *inputs* especializados, componentes, maquinaria e serviços; instituições financeiras; e empresas de indústrias relacionadas (Porter, 2000). Os *clusters* podem ainda abranger um conjunto de “instituições, governamentais ou não, que fornecem formação especializada, educação, informação, investigação e suporte técnico”. Adicionalmente, também as associações empresariais e outras entidades coletivas do sector privado, podem integrar um *cluster*, através do apoio aos seus membros (Porter, 2000: 254).

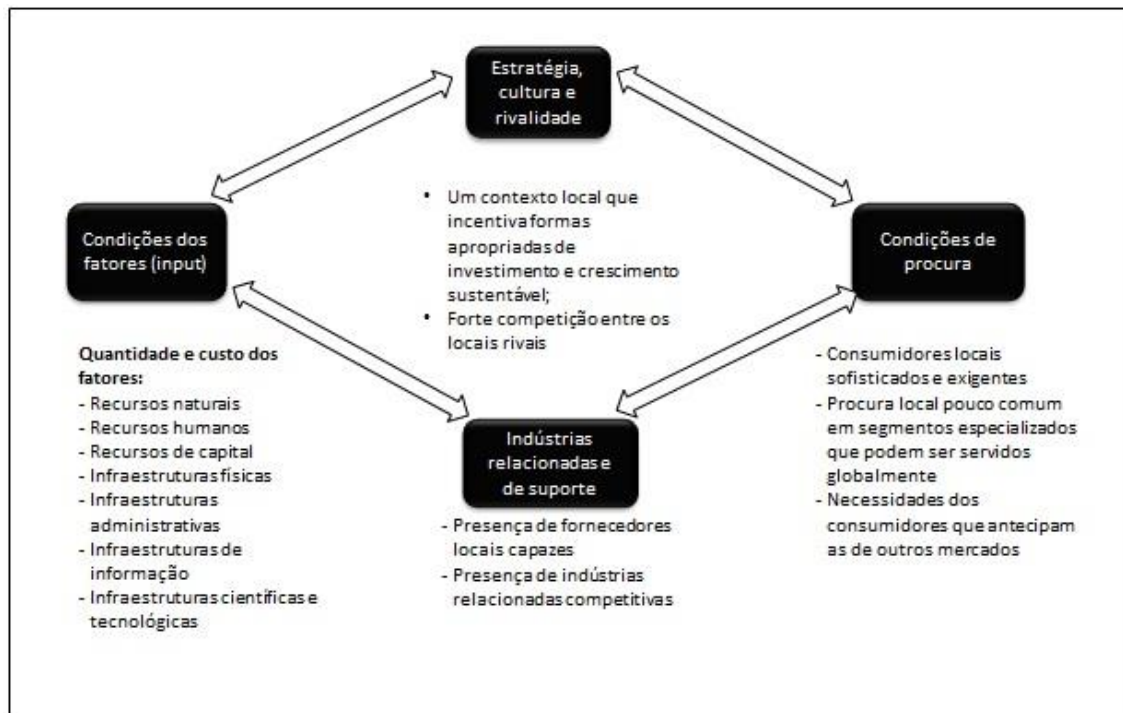
No que se refere às fronteiras geográficas de um *cluster*, Porter (2000: 255) considera que “definir os limites do *cluster* é muitas vezes uma questão de grau e envolve um processo criativo informado através da compreensão das ligações mais importantes e das complementaridades entre indústrias e instituições. A força dos *spillovers* e a sua importância para a produtividade e inovação determinam os limites finais”. Os *spillovers* são fontes que favorecem a criação de conhecimento e reduzem custos pelo seu livre acesso (Spence, 1984). Este conceito será desenvolvido na secção 2.4. Porter (2000) refere ainda que os limites do *cluster* em termos geográficos tornam-se inconstantes devido aos seguintes fatores principais: o aparecimento de novas empresas e indústrias e o declínio de outras, o desenvolvimento e a mudança das instituições locais, os desenvolvimentos tecnológicos e de mercados e as mudanças regulamentares. De facto, o autor considera que o *cluster* é definido pela presença de *spillovers* de conhecimento, que constituem a base de inovação do *cluster*.

De acordo com Porter (1998), os *clusters* afetam a competitividade não só dentro dos países como também através das próprias fronteiras, nomeadamente através do aumento da produtividade das empresas inseridas naquela região, através da contribuição positiva para a

inovação, e ainda do estímulo para a criação de novos negócios, que se difundem e reforçam o próprio *cluster* onde se inserem.

As empresas instaladas num *cluster* têm uma maior probabilidade de alcançar vantagens competitivas, quer ao nível de eficácia operacional, quer ao nível de tipos de estratégias. Esta dinâmica, através da qual as indústrias particulares de um país desenvolvem os recursos e as capacidades que conferem vantagens competitivas a nível internacional, foi analisada por Porter (1990), segundo o diamante de vantagem competitiva. Este modelo é visto como fundamental para a criação de *clusters*. O autor considera haver razões inerentes por que algumas nações são mais competitivas do que outras, bem como algumas indústrias no seio das nações, mais competitivas do que outras. Este quadro tem sido útil para explicar por que as indústrias de sucesso internacional de uma nação em particular, se tornaram competitivas a nível mundial, em grande parte como resultado de determinantes favoráveis diamante locais (Rugman e Verbeke, 2003). Porter (1990), através do seu modelo do efeito de localização na concorrência, usou quatro fontes de vantagens competitivas, interligadas e representadas graficamente num diamante (ver Figura 2).

Figura 2 – Fontes de vantagem competitiva local



Fonte: Porter (2000) baseado em Porter (1990)



De acordo com Porter (2000: 259), os *clusters* influenciam a competitividade e as vantagens competitivas através de três formas principais: “primeiro, através do aumento da produtividade das indústrias e empresas que compõem o *cluster*; segundo, através do aumento da sua capacidade de inovação e, conseqüentemente, do aumento da produtividade e terceiro, através do estímulo à formação de novos negócios que suportem a inovação e expandam o *cluster*”.

Posto isto, verifica-se que o *cluster*, que pode ser entendido como aglomerações de empresas especializadas num sector, numa determinada localização, é um fator que as empresas multinacionais consideram para escolher os locais para onde se pretendem expandir. As vantagens competitivas do *cluster* têm-se revelado significativas, sobretudo porque estas aglomerações são potenciais motores de *spillovers*, entendidos por incubação de conhecimento, que permitem aumentar a competitividade e o nível de inovação das empresas que pertencem a esse mesmo *cluster*. Deste modo, é importante salientar que os *clusters* que usufruem diretamente de Investimento Direto Estrangeiro (IDE) são cruciais para a competitividade local.

### **2.3. Contributos do Investimento Direto Estrangeiro**

Nas últimas décadas, a ligação entre o Investimento Direto Estrangeiro e o crescimento económico tem sido um tema bastante abordado na literatura (Beugelsdijk *et al.*, 2008). Uma das maiores preocupações dos governos a nível mundial tem sido atrair investimento para os próprios países, sobretudo através de ferramentas e incentivos, no sentido de atrair empresas multinacionais. Isto remete para a existência de benefícios externos ao nível da produtividade, das taxas de crescimento das indústrias nas quais entram as empresas multinacionais, bem como das melhorias nas competências e no aumento da inovação (Greenaway *et al.*, 2004).

Barbosa e Eiriz (2009: 319) consideram que “durante as últimas décadas, os governos de todo o mundo, quer em países desenvolvidos, quer em países em desenvolvimento, estão a tentar atrair Investimento Direto Estrangeiro e a criar políticas e incentivos que facilitem cada vez mais a localização de empresas multinacionais no seu país”. Esta posição deve-se sobretudo à influência do IDE na economia do país que acolhe as empresas multinacionais, por via da melhoria das vantagens de localização através de *spillovers*, de ligações e do estímulo da atividade empresarial nacional (Barbosa e Eiriz, 2009). É necessário, contudo, ter em atenção que o impacto direto da concorrência das importações e do IDE pode desencorajar a entrada e

estimular a saída das empresas nacionais (Barbosa e Eiriz, 2009; De Backer e Sleuwaegen, 2003).

Ao analisar o processo de entrada do Investimento Direto Estrangeiro nos sectores industriais portugueses, os resultados obtidos por Barbosa *et al.* (2004) indicam que as empresas estrangeiras têm capacidade para superar as barreiras à entrada existentes, tais como a diferenciação de produtos e a concentração industrial, que afetam as empresas nacionais. Este estudo sobre os sectores industriais portugueses aponta para as diferentes expectativas entre as empresas estrangeiras e as empresas nacionais no que respeita à rentabilidade, tendo por base o seu histórico, provavelmente por causa da sua orientação para a exportação (Barbosa *et al.*, 2004).

Adicionalmente, Spencer (2008: 342) considera que “o Investimento Direto Estrangeiro tem o potencial de contribuir para o aumento da produtividade entre as empresas locais, proporcionando-lhes conhecimento e tecnologia avançados, melhorando a infraestrutura do país para investimento privado e motivando as empresas locais a melhorar as suas práticas de negócios”. Já Bathelt *et al.* (2004) consideram que as fontes externas de conhecimentos são particularmente importantes para estimular o crescimento dentro da região.

No entanto, a atração de investimento estrangeiro para um país pode não significar, por si só, que a economia de acolhimento beneficiará com efeitos positivos, ou que os benefícios potenciais possam ser maximizados. Neste sentido, verifica-se que cada vez mais decisores políticos tentam ir além da atração do Investimento Direto Estrangeiro, nomeadamente através da promoção de *spillovers* das atividades das empresas multinacionais, para as empresas domésticas (Tavares e Young, 2005). Na secção seguinte será analisado o conceito de *spillovers*.

#### **2.4. Spillovers**

Spencer (2008) definiu os *spillovers* como externalidades positivas, que beneficiam as empresas domésticas com a presença do IDE, e que podem resultar em aumentos de produtividade entre as empresas nacionais. Os *spillovers* podem ser de vários tipos: tecnológicos, de produtividade, de salários, de empreendedorismo e de conhecimento (Tavares e Young, 2005; Hallin and Lind, 2012).

De que forma ocorrem os *spillovers*? A esta pergunta, a literatura sugere quatro mecanismos principais: efeito de demonstração, ligações domésticas, mobilidade de emprego e efeito de concorrência (Blomström e Kokko, 1998; Spencer, 2008). O efeito de demonstração

ocorre quando as empresas domésticas podem observar as tecnologias das empresas estrangeiras, bem como as suas práticas de gestão, imitando-as nas suas próprias atividades, levando ao aumento de produtividade das empresas nacionais (Blomström e Kokko, 1998). O segundo mecanismo que explica a ocorrência de *spillovers* é a construção de ligações domésticas, isto é, quando as empresas estrangeiras constroem ligações a montante e a jusante com os fornecedores nacionais e com os distribuidores, o conhecimento dessas empresas pode ser transmitido para os fornecedores e distribuidores, e, por último, para as empresas nacionais que utilizam os mesmos fornecedores e distribuidores. Os *spillovers* ocorrem também através da mobilidade de emprego, nomeadamente quando os funcionários das empresas estrangeiras aceitam novos empregos nas empresas locais e estas últimas absorvem conhecimentos sobre a estratégia e as operações da empresa multinacional (Spencer, 2008). Por fim, o quarto mecanismo está relacionado com o facto do aumento da concorrência que ocorre com o IDE poder sujeitar as empresas domésticas a aumentar a sua produtividade, sobretudo através da aquisição de melhores tecnologias de fabrico, da adoção de práticas de gestão e marketing mais elaboradas e avançadas ou da procura de novas atividades (Blomström e Kokko, 1998).

Apesar de se considerarem mecanismos separados, é difícil distinguir entre os efeitos de demonstração e os efeitos de concorrência no que diz respeito à imitação ou à adoção de novas técnicas. Isto encontra-se relacionado sobretudo com a forma como as empresas locais respondem ao aumento da concorrência no curto prazo, antes de se verificar a imitação (Blomström e Kokko, 1998).

Analisando os *spillovers* de conhecimento (transferência não intencional de conhecimento entre empresas) da presença de empresas multinacionais, Hallin and Lind (2012), elaboraram um modelo que estuda o impacto de duas condições ambientais diferentes sobre a ocorrência de *spillovers* de conhecimento resultantes da transferência de inovação dentro das empresas multinacionais. As autoras fizeram uma distinção entre *spillovers* de conhecimento horizontais, que dizem respeito aos concorrentes, e *spillovers* de conhecimento verticais, ou seja, para os clientes e fornecedores. Enquanto os primeiros são maioritariamente não intencionais, os segundos podem ser considerados como disseminação intencional do conhecimento (Hallin and Lind, 2012).

Assim, quando deparadas com a entrada de uma subsidiária de uma empresa multinacional e quando inseridas num ambiente caracterizado por uma elevada pressão da concorrência, as empresas locais alteram o seu comportamento. Isto porque a introdução de

uma inovação pela subsidiária estrangeira incentiva a uma reação por parte das empresas, em geral, e dos concorrentes, em particular. Esta resposta às alterações nas posições relativas do mercado é dada, geralmente, através do recurso à imitação e do desenvolvimento de competências (Hallin and Lind, 2012).

Giuliani (2007), no seu estudo sobre a relação entre *cluster* industrial e *spillovers* de conhecimento, argumenta que o potencial de inovação dos *clusters* industriais, por via da formação de *spillovers* de conhecimento, não é considerado nas interações de negócios intensivas de empresas localizadas, aspeto que tem vindo a ser negligenciado pela literatura, segundo a autora. O estudo mostrou ainda que, por um lado, as interações de negócios têm tendência a ser inesperadas e homogéneas no *cluster* e, por outro lado, o conhecimento é propenso a ser difundido de forma desigual e concentrada. As interações e a transferência de conhecimento nos *clusters* ocorrem de uma forma seletiva por motivos determinados e não aleatoriamente, onde todos podem beneficiar e interagir só por estarem presentes. Quando as empresas do *cluster* são globalmente providas de pouco conhecimento e apresentam fracas competências, as empresas mais avançadas não terão interesse em formar ligações ou em interagir. Neste seguimento, verifica-se que os *spillovers* de conhecimento são partilhados por um subconjunto selecionado e restrito de empresas do *cluster*.

Analisando a relação entre os *clusters* e o IDE, particularmente os efeitos de *spillover* entre as empresas nacionais e as empresas estrangeiras, que se encontram inseridas em *clusters* ou não, De Propris e Driffield (2006) argumentam que as empresas inseridas num *cluster*, ganham significativamente com o IDE na sua região, quer dentro da indústria da empresa nacional, quer noutras indústrias da região. No entanto, no caso em que as empresas não se encontram inseridas num *cluster*, não se verificam esses efeitos. As empresas de um *cluster* enfrentam o aumento da concorrência por via do IDE, contudo, qualquer perda na produtividade é mais do que compensada pelos efeitos positivos do IDE. Assim, de uma forma geral, enquanto que as empresas domésticas inseridas num *cluster* têm benefícios significativos advindos do investimento interno, as empresas fora dos *clusters*, não (De Propris e Driffield, 2006). Neste seguimento, verifica-se que o IDE tem impacto nas empresas que se encontram inseridas num *cluster*, pelo que a próxima secção aborda os efeitos que a entrada da multinacional poderá ter sobre as empresas.

## **2.5. Impacto nas empresas do *cluster***

De uma forma geral, no que respeita aos contributos das empresas multinacionais para os *clusters*, os resultados do estudo elaborado por Enright (2000) sugerem que o impacto das empresas multinacionais numa economia está relacionado com o carácter e forma dos bens da empresa investidora, com os recursos ligados à localização e com as capacidades da economia que acolhe a empresa multinacional e ainda com as ferramentas organizacionais através das quais elas interagem. Assim, os principais contributos que uma empresa multinacional pode dar a uma economia prendem-se com “emprego, formação, transferência de tecnologia, contribuição para a balança de pagamentos, criação de expectativas de procura, estímulo do empreendedorismo e provisão de *spillovers* a fornecedores, clientes e concorrentes” (Dunning, 1993, citado por Enright, 2000: 119).

Por outro lado, na perspetiva das empresas que integram o *cluster*, o investimento das empresas multinacionais num país beneficia as empresas locais na medida em que estas podem observar as suas tecnologias, práticas e estratégias organizacionais, tendo também a oportunidade de reproduzir estas técnicas nas suas próprias operações, tal como já foi referido (Blomström e Kokko, 1998). São disso exemplo a adoção de novas tecnologias de produção, estratégias de marketing, métodos de controlo de inventário e procedimentos para a motivação dos funcionários. De acordo com os autores, esta tendência de concorrência entre as empresas locais e as atividades das empresas multinacionais, retratam uma imitação que pode resultar em efeitos horizontais, melhorando, desta forma, a produtividade das empresas locais (Blomström e Kokko, 1998).

Os fornecedores e os distribuidores, como intermediários, constroem relacionamentos quer com a empresa multinacional, quer com os seus concorrentes locais, transferindo desta forma o conhecimento de uma empresa para a outra. Acresce ainda o facto de que o conhecimento obtido com os programas de formação das empresas multinacionais pode aumentar os padrões de qualidade por parte dos fornecedores e intermediários. (Brash, 1966, citado por Spencer, 2008). Assim, verifica-se que a ligação das empresas multinacionais com as empresas locais cria efeitos positivos, quer verticalmente nas indústrias de suporte, quer horizontalmente nas empresas a operar na sua própria indústria. De uma forma geral, o benefício que as empresas locais obtêm com o investimento das empresas multinacionais, passa pelo acesso ao conhecimento, que é relevante para as suas próprias operações, sendo

estes fatores “influenciados pelas estratégias e características da entrada da empresa multinacional” (Spencer, 2008: 356).

De acordo com Hallin and Lind (2012), a presença de uma empresa multinacional traz vantagens em termos macroeconómicos, tais como criação de capital, emprego e comércio, e ao nível da introdução de novas tecnologias que vão difundir-se pelas empresas locais. Desta forma, percebe-se que quer o país de acolhimento, quer as empresas locais vão beneficiar com a entrada de uma multinacional, resultando, por exemplo, na melhoria da produtividade e no acesso a competências e conhecimentos a nível tecnológico.

Analisando as diferenças no desempenho das empresas multinacionais e das empresas nacionais a atuar no mesmo sector, verifica-se que as empresas multinacionais revelam um desempenho superior quando comparadas com as empresas domésticas nos países desenvolvidos. Estas lacunas surgem em áreas como a produtividade, tecnologia, rentabilidade, salários, competências, crescimento, estratégias de entrada no mercado e dimensão. Isto deve-se, em parte, à propriedade, mas também às próprias características da empresa (Bellak, 2004).

Num estudo sobre o impacto das operações das empresas multinacionais em *clusters*, Nachuma e Keeble (2003: 187) referem que “quando as filiais estrangeiras obtêm bens e recursos específicos internamente, tendem a ser um pouco isoladas do *cluster* e diferem consideravelmente dos seus homólogos nacionais. Por outro lado, quando esta substituição é limitada, as filiais estrangeiras interagem intensivamente com outros membros do *cluster* e desenvolvem ligações locais semelhantes aos das empresas nacionais”. Quando uma empresa integra um *cluster*, teoricamente, pretende ter acesso a determinados bens complementares, os quais são mais fácil e eficientemente fornecidos de forma externa do que de forma interna, sendo que o acesso a esses bens é também permitido de forma mais eficaz na proximidade geográfica (Nachuma e Keeble, 2003). Com efeito, a natureza e a dimensão do *cluster* são afetadas por: *inputs*, nomeadamente as “ligações do mercado de trabalho e dos fornecedores e fontes de outros inputs intermédios; interação com os clientes; *networking*, colaboração e concorrência com empresas e outras organizações para além de clientes e fornecedores; e aprendizagem e criatividade coletivas”. Estas ligações externas das empresas ocorrem quer através do mercado, quer através da colaboração e *networking* (Nachuma e Keeble, 2003: 174).

Por outro lado, a entrada de multinacionais pode afetar negativamente as empresas locais, na medida em que as primeiras conquistam os melhores fornecedores e distribuidores de

bens e serviços, quer através da utilização da sua capacidade máxima, quer através de acordos de não concorrência. Neste sentido, as empresas locais podem ser forçadas a alterar para fornecedores e distribuidores inferiores, comprometendo a sua vantagem estratégica e dando assim lugar a um efeito de *crowding out* (Spencer, 2008). O autor refere que o *crowding out* ocorre quando as multinacionais afetam a concorrência nos produtos locais, mão-de-obra, ou mercados financeiros que são suficientemente intensos para a desvantagem das empresas locais. A entrada de multinacionais num país pode ainda limitar o acesso das empresas locais a recursos escassos, elevando os preços dos bens essenciais, inclusivamente os mais básicos como a energia e a água (Spencer, 2008).

## **2.6. Síntese e conclusão**

Neste capítulo, foi abordado o conceito de *clusters*, entendidos como aglomerações geográficas, geralmente de pequenas e médias empresas, especializadas num sector e instaladas num determinado local ou região. Foi também possível referir que os *clusters* afetam a competitividade dos países, nomeadamente através do aumento da produtividade das empresas, da contribuição positiva para a inovação, e ainda ao estimular a criação de novos negócios.

Também o Investimento Direto Estrangeiro pode influenciar a competitividade dos países, tendo sido, por isso, atribuída importância elevada pelos governos de todo o mundo, no sentido de atrair empresas multinacionais para os próprios países. Isto remete para a existência de benefícios externos, também conhecidos por *spillovers*, nomeadamente em termos do aumento da produtividade entre as empresas locais, por via de conhecimento e tecnologia, da melhoria da infraestrutura do país para o investimento privado e do incentivo à melhoria das práticas de negócios. Por outro lado, o impacto direto da concorrência das importações e do IDE pode desencorajar a entrada e estimular a saída das empresas nacionais.

Foi ainda apresentado o conceito de *spillover* como sendo externalidades positivas que beneficiam as empresas domésticas com a presença do IDE, e que podem resultar em aumentos de produtividade entre as empresas domésticas. Os *spillovers* podem ocorrer através de diversos canais e podem ser de vários tipos, tais como tecnológicos, de produtividade, de salários, de empreendedorismo e de conhecimento. O efeito de demonstração, ligações domésticas, volume de emprego e trabalho, e efeito de concorrência são os mecanismos que explicam a ocorrência dos *spillovers*.

Ainda no seguimento da entrada de uma empresa multinacional num *cluster*, verifica-se que os principais contributos passam pelo capital, emprego, formação, transferência de tecnologia, contribuição para a balança de pagamentos, criação de expectativas de procura, estímulo do empreendedorismo e provisão de *spillovers* a fornecedores, clientes e concorrentes. Na perspetiva das empresas que integram o *cluster*, os principais benefícios prendem-se com a observação das tecnologias, práticas e estratégias organizacionais da empresa multinacional, tendo também a oportunidade de reproduzir estas técnicas nas suas próprias operações. Por outro lado, a entrada de multinacionais pode afetar negativamente as empresas locais, na medida em que as primeiras conquistam os melhores fornecedores e distribuidores de bens e serviços. Isto leva a que as empresas locais tenham de alterar para fornecedores e distribuidores inferiores, comprometendo a sua vantagem estratégica e dando assim lugar a um efeito de *crowding out*. Outro fator a ter em atenção prende-se com a limitação do acesso das empresas locais a recursos escassos, aquando da entrada da multinacional.





### **3. Efeitos na estratégia das empresas instaladas num *cluster***

#### **3.1. Introdução**

A entrada de uma multinacional numa economia afeta a estratégia das empresas locais, na medida em que estas têm de enfrentar um novo tipo de concorrência. Desta forma, verifica-se que a concorrência é também uma questão importante a analisar quando estamos perante a estratégia. Quais são as forças externas que, de um modo geral, afetam as empresas de uma indústria? Quais são as diferentes competências das empresas da indústria para que as empresas que integram um *cluster* escolham a melhor opção estratégica aquando da entrada da empresa multinacional? Estas duas questões são exploradas neste capítulo, completando os fatores contextuais que são influenciados com a entrada de multinacionais em *clusters*.

Este capítulo está organizado da seguinte forma: na secção 3.2, são abordadas as perceções das empresas relativamente aos custos de exportação, bem como o impacto das multinacionais nas exportações das empresas nacionais. Faz-se também referência às diferentes assimilações de conhecimentos por parte das empresas que integram o *cluster*. A secção 3.3 começa por abordar o conceito de estratégia empresarial, definindo também os diferentes níveis de estratégia. Refere ainda as forças externas que, de uma forma geral, afetam as empresas de uma indústria. Por sua vez, a secção 3.4 apresenta as diferentes opções estratégicas que as empresas instaladas no *cluster* enfrentam com a entrada de uma empresa multinacional, bem como as direções de desenvolvimento para uma empresa, nomeadamente em termos de opções estratégicas relacionadas com as características de cobertura do mercado e de produtos.

#### **3.2. Capacidade de aprendizagem das empresas do *cluster***

Num estudo sobre se as empresas domésticas “aprendem” a exportar com as multinacionais, Greenaway *et al.* (2004) destacam o facto de existirem custos fixos de exportação. Estes podem incluir “o estabelecimento e distribuição de redes, criação de infraestruturas de transporte, investimento em publicidade para obter exposição pública, investigação sobre o mercado estrangeiro para obter conhecimento dos gostos dos consumidores, estrutura de mercado, concorrentes, regulações” (Greenaway *et al.*, 2004: 1030).

De facto, verifica-se que estes custos fixos são mais baixos para as empresas multinacionais, uma vez que estas já dispõem de conhecimento e experiência nos mercados

estrangeiros, os quais, quando transferidos para as empresas domésticas constituem um *spillover* de informação (Greenaway *et al.*, 2004).

As empresas multinacionais influenciam de forma positiva as exportações das empresas nacionais (Greenaway *et al.*, 2004). Neste seguimento, o aumento da concorrência resultante das empresas multinacionais tem especial relevo para a análise do efeito do aumento das exportações. Os autores sugerem que a melhoria do efeito de IDE para o país que acolhe a empresa multinacional, para além de estar relacionada com o desempenho a nível de exportação das subsidiárias, está também relacionada com uma maior orientação exportadora das empresas nacionais (Greenaway *et al.*, 2004).

Importa ainda referir que nem todas as empresas inseridas num *cluster* assimilam os conhecimentos da mesma forma, apesar das relações estabelecidas entre as empresas do *cluster* produzirem conhecimentos relevantes para as suas atividades (Eiriz *et al.*, 2013). A capacidade de absorver os conhecimentos por parte das empresas instaladas num *cluster* está fortemente relacionada com as características das empresas, sobretudo com a sua posição central no *cluster*, com a sua dimensão e com a intensidade das exportações. Por outro lado, são as Pequenas e Médias Empresas que demonstram ter a capacidade de assimilar os conhecimentos mais elevada comparativamente às empresas de menor dimensão (Eiriz *et al.*, 2013). Desta forma, a importância dos conhecimentos assimilados pelas empresas que integram o *cluster* prende-se também com as estratégias adotadas, tendo em conta esse conhecimento, tópico que será abordado no próximo capítulo.

### **3.3. Estratégia empresarial e concorrência**

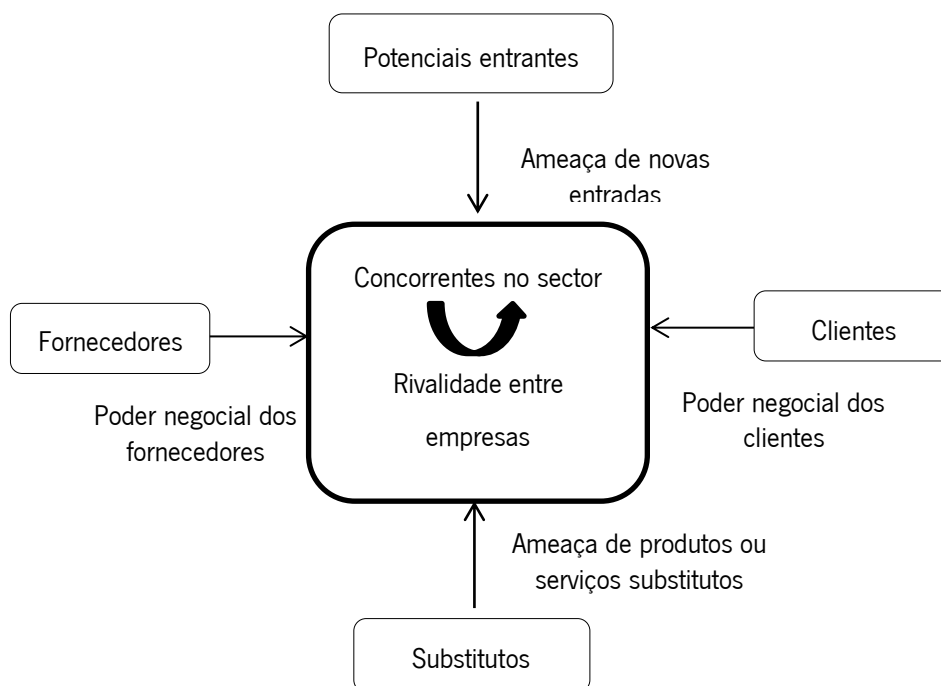
A estratégia empresarial pode ser definida como a direção e âmbito de atuação de uma empresa no longo prazo visando alcançar algum tipo de vantagem competitiva através da configuração dos seus recursos e atividades num contexto ambiental em mudança, indo ao encontro das necessidades dos mercados e das expectativas das partes interessadas (Johnson *et al.*, 2006).

De acordo com Johnson *et al.* (2006), existem três níveis diferentes no que concerne à estratégia. A primeira - estratégia de nível corporativo - diz respeito à finalidade e âmbito de uma organização e à forma como se pode acrescentar valor às diferentes partes (unidades de negócio) da organização. Estas podem incluir questões de cobertura geográfica, diversidade de produtos ou serviços ou unidades de negócio e de que forma os recursos devem ser alocados

pelas diferentes partes da organização. A segunda estratégia – estratégia de nível de negócios - trata da forma como se concorre com sucesso em determinados mercados, ou seja, quais os produtos ou serviços que devem ser desenvolvidos, em que mercados e como a vantagem sobre os concorrentes pode ser alcançada, com vista a atingir os objetivos da organização, como por exemplo a rentabilidade a longo prazo ou o aumento da quota de mercado. Por fim, as estratégias operacionais estão relacionadas com a forma como as partes que constituem a organização providenciam eficazmente as estratégias ao nível corporativo e ao nível de negócios, nomeadamente em termos de recursos, processos e pessoas (Johnson *et al.*, 2006).

A concorrência é de facto uma questão importante subjacente à estratégia, sendo que existem diversos fatores no ambiente que a influenciam. Porter (1980:3) considera que “a estrutura da indústria tem uma forte influência na determinação das regras competitivas do jogo, bem como nas estratégias potencialmente disponíveis para a empresa”. Neste seguimento, importa perceber quais são as forças externas que afetam as empresas de uma indústria, sendo também necessário encontrar as diferentes competências das empresas da indústria com vista a lidar com as mesmas. A concorrência numa indústria advém não só da estrutura económica subjacente, como também do comportamento dos atuais concorrentes. Assim, Porter (1980) considera que a concorrência numa indústria depende de cinco forças competitivas:

Figura 3 – Modelo das cinco forças



Fonte: Porter (1980)

Importa assim analisar o modelo, de forma a perceber a influência das forças competitivas na estratégia das empresas. Começando por analisar a “ameaça de novas entradas” verifica-se que as novas empresas podem trazer novas capacidades, a ambição de conquistar quota de mercado e recursos reforçados. Como resultado, os preços podem cair ou os custos das empresas já existentes podem ser inflacionados, reduzindo a sua rentabilidade.

Segundo o autor, a ameaça de entrada de novos concorrentes numa indústria está dependente das barreiras de entrada existentes, bem como da reação das empresas instaladas no sector. Assim, se as barreiras à entrada forem elevadas, os novos concorrentes vão ter dificuldades acrescidas no processo de integração na indústria, reduzindo-se a ameaça resultante da sua entrada. Porter (1980) identificou a existência das seguintes fontes principais de barreiras à entrada:

a) Economias de Escala, que podem dificultar a entrada de novos concorrentes, na medida em que podem forçar a empresa que entra a integrar-se numa larga escala, sendo que o risco é uma forte reação por parte das empresas existentes, ou, como alternativa, a empresa que entra pode integrar-se numa pequena escala, sujeitando-se a uma desvantagem de custo, sendo que as duas opções são indesejáveis. Os efeitos das economias de escala podem ser observados em praticamente todas as vertentes de negócio das empresas, entre elas, fabrico, compra, investigação e desenvolvimento, marketing, rede de serviços, utilização da força de vendas e distribuição. As unidades de empresas que atuam em vários negócios podem conseguir desenvolver economias idênticas às de escala, se forem capazes de compartilhar operações ou funções sujeitas a economias de escala com outros negócios da empresa.

b) Diferenciação de produto, que está relacionada com a necessidade das empresas instaladas numa indústria terem a sua marca identificada e estabelecerem um sentimento de lealdade aos seus clientes, através de medidas como a publicidade, serviço ao consumidor ou diferenças nos produtos, ou apenas por ter entrado primeiro na indústria. A barreira à entrada criada pela diferenciação advém do facto de se forçar as empresas que entram na indústria a recorrer a elevadas despesas para superar os vínculos estabelecidos com os clientes, sendo que este esforço geralmente acarreta prejuízos no início de atividade, prolongando-se no tempo. Estes investimentos na criação da marca são bastante arriscados na medida em que não oferecem valor residual se a tentativa de entrada na indústria não for bem-sucedida.

c) Necessidades de capital, que criam barreiras à entrada através da necessidade em investir fortemente em recursos financeiros de forma a concorrer, em particular, se o capital for

utilizado em atividades de arriscadas e irrecuperáveis, tais como publicidade ou investigação e desenvolvimento.

d) Custos de mudança, que representam custos com os quais se defronta o cliente quando muda de um fornecedor de produto para outro (custos de formação, de aquisição de novos equipamentos, de novos produtos, entre outros).

e) Acesso aos canais de distribuição, que resulta da necessidade da empresa que entra na indústria em assegurar a distribuição do seu produto. A nova empresa deve convencer os canais a aceitarem o seu produto, sobretudo através de descontos e publicidade, limitando os seus lucros. Por outro lado, as empresas instaladas na indústria podem ter ligações privilegiadas e duradouras com os canais de distribuição, o que leva a que esta barreira, por vezes, seja tão elevada que as novas empresas têm necessidade de criar novos canais de distribuição.

f) Vantagens de custos das empresas instaladas. As empresas já instaladas podem dispor de vantagens de custo não replicáveis pelas empresas que entram nessa indústria, independentemente da sua dimensão e das economias de escala alcançadas. Estas vantagens de custo envolvem sobretudo: tecnologia patenteada do produto; acesso privilegiado às matérias-primas; localizações geográficas favoráveis; subsídios oficiais; e, curva da experiência. O decréscimo dos custos com a experiência parece ser mais evidente em atividades que envolvam mão-de-obra intensiva, na conceção e/ou montagem de tarefas complexas. Se os custos de produção decrescerem com a experiência na indústria e se essa experiência puder ser preservada pelas empresas instaladas, verifica-se a existência de barreiras à entrada.

g) Política governamental, na qual o governo pode limitar, ou mesmo impossibilitar a entrada de novas empresas nas indústrias, através do recurso a licenças de funcionamento e a limites de acesso a matérias-primas.

Tal como referido anteriormente, a ameaça de entrada de novos concorrentes numa indústria, para além das barreiras à entrada, está também dependente da reação das empresas instaladas no sector, a qual está dependente da existência de:

- um passado de fortes retaliações a novos concorrentes;
- empresas instaladas na indústria com elevada capacidade de mobilização de recursos financeiros para defesa das suas posições de mercado;
- empresas instaladas com um elevado grau de compromisso com a indústria e detentoras de ativos altamente não-líquidos;

- crescimento lento da indústria, limitando a sua capacidade para admitir uma nova empresa sem prejuízo nas suas vendas e desempenho.

Relativamente à rivalidade entre os concorrentes instalados na indústria, Porter considera que se trata de uma disputa por posição, sendo que as empresas recorrem a medidas como concorrência de preços, disputas publicitárias, introdução de produtos, expansão dos serviços ou garantias ao cliente. A rivalidade ocorre porque um, ou mais concorrentes, se sentem pressionados ou se apercebem de uma oportunidade para reforçar a sua posição. O autor identificou também os fatores que conduzem a um aumento dessa mesma rivalidade numa indústria:

- a) Concorrentes numerosos ou igualmente equilibrados, sendo que uma indústria com um elevado número de empresas, de pequena dimensão, tem tendência a ser mais concorrencial. Por outro lado, a existência de empresas líderes pode ser um fator determinante no que respeita à rivalidade na indústria, dado que podem impor disciplina, bem como a desempenhar um papel coordenador na indústria através de meios como a liderança em preços. Em diversas indústrias concorrentes estrangeiras, quer a exportação para a indústria, quer a participação direta através do investimento estrangeiro, desempenham um importante papel na indústria. Os concorrentes estrangeiros, apesar de diferentes, devem ser considerados como os concorrentes nacionais, em termos de análise estrutural.
- b) Crescimento lento da indústria, sendo que uma indústria com um rápido crescimento pode assegurar a melhoria dos resultados das empresas com reduzida competição entre elas;
- c) Elevados custos fixos ou de armazenamento, que provocam uma possível redução acentuada dos preços de venda dos bens produzidos;
- d) Ausência de diferenciação ou custos de mudança, cujos produtos ou serviços são considerados bens de primeira necessidade, incentivando os consumidores a optarem pelos produtos com base no preço e no serviço. Estas formas de concorrência são particularmente voláteis, criando instabilidade na indústria.
- e) Capacidade aumentada em grandes incrementos. Onde as economias de escala determinam que a capacidade deve ser adicionada em grandes incrementos, as adições de capacidade podem ser prejudiciais para o equilíbrio entre a oferta e a procura da indústria.

f) Diversidade de concorrentes, os quais são responsáveis pela existência de diversas estratégias competitivas e formas diferentes de competir e de relação entre si. Esta realidade cria dificuldades acrescidas às empresas no que se refere à compreensão das eventuais “regras do jogo” da indústria.

g) Estratégias de alto risco, nomeadamente ao nível das empresas estrangeiras que sintam necessidade de assumir uma posição consolidada num determinado mercado externo para aumentarem o seu prestígio global. A participação destas empresas em mercados estrangeiros pode ser extremamente desestabilizadora, uma vez que, frequentemente, essas empresas são expansionistas e abdicam a capacidade de obter lucro pela própria imagem.

h) Elevadas barreiras à saída, que podem ser em termos de fatores económicos, estratégicos e emocionais que mantêm as empresas no sector, mesmo que estas obtenham baixos retornos sobre os seus investimentos. As principais barreiras à saída passam por ativos específicos, custos fixos de saída, relações estratégicas, barreiras emocionais e restrições sociais e governamentais.

Analisando a ameaça de produtos ou serviços substitutos, verifica-se que todas as empresas de uma indústria concorrem com outras indústrias que possam fabricar produtos substitutos, sendo que estes produtos podem limitar os potenciais retornos de uma indústria, limitando, por consequência, os seus lucros. A pressão exercida sobre a indústria, por parte de novos produtos, depende do preço e do desempenho destes.

Por sua vez, o poder negocial dos clientes é um fator importante a ter em conta, que pode afetar a rentabilidade das empresas que constituem a indústria. Isto deve-se ao facto de os clientes concorrerem com a indústria para forçar a redução dos preços, negociando melhor qualidade ou mais serviços, e fazendo com que os concorrentes entrem em confronto uns com os outros. Um cliente constitui uma ameaça maior se:

a) está concentrado ou adquire grandes quantidades do produto em relação às vendas do produtor.

b) os produtos que adquire à indústria representam uma parte significativa dos seus custos globais;

c) os produtos que adquire à indústria são padronizados ou pouco diferenciados;

d) se lidar com poucos custos de mudança;

e) registar lucros baixos;



- f) apresentar capacidade de integração na cadeia de produção;
- g) o produto que adquire à indústria representar pouca importância para a qualidade dos seus produtos ou serviços finais;
- h) o cliente possuir todas as informações sobre o produto que adquire.

Por fim, o Poder Negocial dos Fornecedores, à semelhança do poder de negociação dos clientes, é um fator importante a ter em consideração, uma vez que os fornecedores podem ameaçar aumentar os preços ou reduzir a qualidade dos bens e serviços adquiridos. Assim, os fornecedores com mais poder podem aproveitar para recuperar os aumentos dos custos nos seus próprios preços. Um fornecedor constitui uma ameaça maior se:

- a) é dominado por um número reduzido de empresas e vende para empresas que pertencem a uma indústria mais fragmentada;
- b) não é confrontado com produtos substitutos que possam vir a satisfazer as necessidades do cliente;
- c) a indústria para a qual vende os seus produtos não é um cliente determinante;
- d) os produtos que vende são importante para a indústria compradora;
- e) os produtos que o grupo de fornecedores, onde estiver integrado, vender produtos diferenciados ou se o grupo impuser elevados custos de mudança para o cliente;
- f) apresentar capacidade de integração na cadeia de produção das empresas com que trabalha.

As opções estratégicas implicam a compreensão das bases fundamentais da estratégia futura, quer ao nível corporativo, quer ao nível de negócios, bem como as possibilidades para desenvolver a estratégia em termos direções e métodos de desenvolvimento (Johnson *et al.*, 2006). Este tema irá ser abordado na secção seguinte.

### **3.4. Opções estratégicas das empresas do *cluster***

Analisando agora as opções estratégicas de que as empresas de um *cluster* enfrentam com a entrada de uma empresa multinacional, verifica-se que uma empresa ameaçada dispõe de quatro opções de resposta: atacar a multinacional que entra no *cluster*, cooperar com a multinacional, defender a sua posição inicial ou sair do mercado (Jaffe *et al.*, 2005). Para tal, é apresentado um modelo baseado em duas dimensões básicas: forças estratégicas/ de marketing e pressão para a localização/ globalização dos produtos.

Neste sentido, as estratégias a adotar pelas empresas instaladas no *cluster* estão relacionadas com a força das pressões para a globalização numa indústria. Quando as empresas do *cluster* carecem de vantagens específicas e operam em indústrias altamente localizadas, devem assumir uma estratégia defensiva, ou seja, as empresas domésticas devem adquirir as competências necessárias, ou então sair do mercado. Por outro lado, quando as vantagens específicas são elevadas, uma possível estratégia passa por atacar a empresa multinacional, competindo com a mesma no seu mercado. Neste caso, a empresa nacional deve determinar quais os fatores de localização importantes para o consumidor (Jaffe *et al.*, 2005).

Por sua vez, considerando as situações em que a pressão para a globalização do negócio é forte e que as empresas do *cluster* têm vantagens específicas acentuadas, a estratégia passa por atacar. Um dos exemplos dados passa por uma ampla estratégia de exportação, cujo principal objetivo passa por obter uma quota de mercado significativa com base na diferenciação do produto ou da liderança de custos. Pelo contrário, quando as empresas possuem vantagens específicas reduzidas devem cooperar com a multinacional. Neste caso, uma das estratégias recomendadas é a formação de alianças, que permite o acesso a recursos adequados, bem como a contestação das vantagens de propriedade das empresas multinacionais (Jaffe *et al.*, 2005; Poulis *et al.*, 2012).

A formação de alianças estratégicas proporciona uma das melhores oportunidades para a transferência de conhecimento entre a empresa multinacional e as empresas locais. Com esta mobilidade de interação, coordenação e trabalho, é proporcionado um mecanismo através do qual o conhecimento absorvido por um parceiro da aliança pode difundir para outras empresas no grupo. Isto é, as vantagens que se retiram em termos da assimilação do conhecimento não são apenas para as empresas que participam na aliança, mas também para as restantes empresas do *cluster*, por via da interação com a multinacional e com as suas parceiras (Spencer, 2008).

Numa outra perspetiva, a estratégia competitiva pode assumir ações ofensivas ou defensivas com o objetivo de criar uma posição na indústria, sendo que Porter (1985) identificou três estratégias genéricas, as quais podem ser utilizadas individualmente ou em conjunto. O objetivo passou por criar uma posição defensiva no longo prazo e por superar os seus concorrentes na indústria em questão. Assim, segundo Porter (1985) existem três estratégias genéricas com potencial: liderança, diferenciação e focalização, sendo que a estratégia de

focalização tem duas variantes: focalização baseada nos custos e focalização baseada na diferenciação. A Figura seguinte demonstra as estratégias genéricas.

Figura 4 – Estratégias genéricas

		<b>Vantagem competitiva</b>	
		<b>Custo Baixo</b>	<b>Diferenciação</b>
<b>Âmbito competitivo</b>	<b>Mercado-alvo amplo</b>	Liderança em Custos	Diferenciação
	<b>Mercado-alvo restrito</b>	Focalização baseada nos custos	Focalização baseada na diferenciação

Fonte: Porter (1985) baseado em Porter (1980)

As três estratégias genéricas envolvem diferentes caminhos para alcançar a vantagem competitiva. Enquanto as estratégias de liderança em custos e de diferenciação procuram a vantagem competitiva num mercado-alvo amplo, as estratégias de focalização visam a vantagem do custo (focalização baseada em custos) ou a diferenciação (focalização baseada na diferenciação) num segmento restrito. As ações específicas necessárias para a implementação de cada uma das três estratégias dependem de cada indústria e também das estratégias genéricas que são possíveis de adotar num determinado sector.

Na primeira estratégia - liderança de custos - a empresa pretende tornar-se o produtor na sua indústria com os custos mais baixos, tendo em conta que o âmbito competitivo é amplo e atende a vários segmentos na indústria. A empresa pode inclusivamente atuar nas indústrias relacionadas, sendo que, neste caso, a amplitude da empresa é muitas vezes relevante para a sua vantagem de custos, as quais são variadas e dependem da estrutura da indústria. Podem incluir as economias de escala, as patentes da tecnologia, o acesso privilegiado das matérias-primas, entre outros (Porter, 1985). Na segunda estratégia - diferenciação - Porter (1985: 14) considera que “a empresa procura ser única na sua indústria através de algumas dimensões que são amplamente valorizadas pelos compradores. Ela seleciona um ou mais atributos que muitos compradores numa indústria percebem como importantes, e posiciona-se unicamente para atender a essas necessidades”. Com efeito, a empresa ao utilizar a estratégia de diferenciação beneficia do facto de poder praticar um preço *premium*, ou seja, preços mais elevados para produtos de qualidade. Dependendo da indústria analisada, a diferenciação pode

ser baseada no próprio produto, no sistema de distribuição através do qual o produto é vendido, na abordagem de marketing, entre outros fatores. A terceira estratégia genérica é a focalização (Porter, 1985). Esta estratégia difere das restantes na medida em que se baseia na escolha de um âmbito competitivo restrito numa indústria, ou seja, seleciona um segmento ou um conjunto de segmentos numa indústria, adaptando-se para atuar nos mesmos. A estratégia de focalização tem duas variantes, tal como já referido, sendo que as empresas procuram a vantagem de custos e a diferenciação nos seus mercados-alvo, na focalização baseada nos custos e na focalização baseada na diferenciação, respetivamente (Porter, 1985).

Por outro lado, as empresas também dispõem de diversas opções específicas relativas quer à direção, quer ao método de desenvolvimento de estratégias de uma empresa. Neste seguimento, a próxima figura apresenta as direções de desenvolvimento para uma empresa, nomeadamente em termos de opções estratégicas relacionadas com as características de cobertura do mercado e de produtos (Johnson *et al*, 2006).

Figura 5 – Direções estratégicas

		<b>Produtos/ Serviços</b>	
		Atuais	Novos
<b>Mercados</b>	Atuais	A Penetração no mercado	B Desenvolvimento de novos produtos/ serviços
	Novos	C Desenvolvimento de mercados	D Diversificação

Fonte: Johnson *et al.* (2011), baseado em H.I. Ansoff (1998)

De acordo com Johnson *et al.* (2011), uma empresa começa pela penetração no mercado, seguindo para o desenvolvimento de novos produtos/ serviços, desenvolvimento de mercados e, por fim, a diversificação. Com a entrada de uma empresa multinacional, as empresas locais podem escolher entre penetrar ainda mais na esfera existente, ficando na zona A, ou aumentar a sua diversidade, através de novos produtos e novos mercados. De acordo com a matriz de Ansoff, as empresas dispõem de duas estratégias de diversificação relacionada (que envolve a diversificação de produtos e serviços relacionados com o negócio existente): desenvolver novos produtos para os mercados existentes (zona B) ou levar os seus produtos

existentes para novos mercados (zona C). As empresas podem ainda utilizar as duas estratégias em simultâneo, seguindo uma diversificação conglomerada com produtos e mercados novos (zona D). Este tipo de diversificação implica diversificar através de produtos ou serviços, não se verificando relações com os negócios existentes.

### **3.5. Síntese e conclusão**

As empresas multinacionais influenciam de forma positiva as exportações das empresas nacionais, nomeadamente através do conhecimento e experiência de que dispõem. Por outro lado, as empresas inseridas num *cluster* podem assimilar os conhecimentos de forma diferente, sendo as pequenas e médias empresas que demonstram maior capacidade para assimilar os conhecimentos, em comparação com as empresas de menor dimensão.

Foi também possível concluir que a estratégia empresarial está relacionada com a direção e o âmbito de atuação de uma empresa no longo prazo, bem como com a sua vantagem competitiva e com as necessidades dos mercados e expectativas das partes interessadas. A competitividade é também uma questão importante subjacente à estratégia, sendo que existem diversos fatores no ambiente que influenciam essa competitividade. Neste seguimento, foram abordadas as cinco forças competitivas das quais depende a concorrência numa indústria: ameaça de novas entradas, rivalidade entre os concorrentes instalados na indústria, ameaça de produtos ou serviços substitutos, poder negocial dos clientes e poder negocial dos fornecedores.

No que respeita às opções estratégicas de que as empresas de um *cluster* enfrentam com a entrada de uma empresa multinacional, foi visto que uma empresa ameaçada dispõe de quatro opções de resposta atacar a multinacional que entra no *cluster*, cooperar com a multinacional, defender a sua posição inicial ou sair do mercado. Por outro lado, foram também identificadas três estratégias genéricas, as quais podem ser utilizadas individualmente ou em conjunto: liderança, diferenciação e focalização, sendo que a estratégia de focalização tem duas variantes: focalização baseada nos custos e focalização baseada na diferenciação.

Foi também possível concluir que as empresas também dispõem de diversas opções específicas relativas quer à direção, quer ao método de desenvolvimento de estratégias de uma empresa: penetração no mercado, desenvolvimento de novos produtos/ serviços, desenvolvimento de mercados e diversificação.

## **4. Contexto de estudo**

### **4.1. Introdução**

O principal objetivo deste capítulo é fazer um enquadramento da indústria na qual foi efetuado o estudo empírico. No sentido de cumprir os objetivos definidos para este estudo, bem como de dar seguimento ao estudo empírico, optou-se pelo *cluster* do mobiliário de Paços de Ferreira e Paredes. A seleção deste *cluster* deveu-se quer ao interesse da autora pela indústria do mobiliário, quer ao importante peso que a mesma representa para a indústria transformadora e, por fim, à sua adequação para o problema em estudo. Importa ainda referir que o estudo do *cluster* do mobiliário, bem como dos efeitos que a entrada da IKEA teve no mesmo, são um potencial contributo em matéria de estratégia empresarial, área que também está relacionada com o mestrado aqui em questão.

Neste seguimento, a secção 4.2 apresenta a caracterização da indústria do mobiliário no contexto português, destacando o seu peso na indústria transformadora, bem como a importância de cada um dos subsectores que a constituem. A secção 4.3 faz uma apresentação do sector do mobiliário no *cluster* de Paços de Ferreira e Paredes, destacando os aspetos mais relevantes. Por sua vez, na secção 4.4 é feita uma breve apresentação da IKEA - empresa que serve de objeto de estudo – sendo também descrita a sua entrada em Portugal. A escolha da IKEA deveu-se sobretudo ao facto de ser uma multinacional dedicada à fabricação de mobiliário que tem a particularidade de basear a sua vantagem competitiva numa estratégia de liderança de custo e que instalou três unidades fabris no concelho de Paços de Ferreira. Por fim, na secção 4.5 são apresentadas algumas conclusões do capítulo.

### **4.2. Caracterização da indústria do mobiliário em Portugal**

Analisando o peso que o sector do mobiliário tem no total das empresas do país, os dados do INE – Instituto Nacional de Estatística - indicam que a fabricação de mobiliário para escritório e comércio, a fabricação de mobiliário de cozinha e a fabricação de mobiliário para outros fins representavam, em 2012, 0,48% do total das empresas. Em termos de volume de negócios, o sector do mobiliário representa 0,36% do total do volume de negócios das empresas em 2012, correspondendo a 1.176.186.682 euros. O sector do mobiliário está incluído na indústria transformadora, a qual, apesar de ter perdido algum peso nos últimos anos, continua a ser relevante no contexto nacional, como comprovam os 18,5% e os 23,7% nos totais de pessoal ao serviço e de volume de negócios, respetivamente, em 2012, de acordo com dados do INE. No

que se refere ao valor criado pela atividade produtiva, as indústrias transformadoras representaram a maior quota sectorial na criação do Valor Acrescentado Bruto a preços de mercado (20,8%) em 2012.

O sector da indústria do mobiliário compreende a fabricação de mobiliário, nomeadamente para escritório e comércio, cozinha e fabricação de mobiliário para outros fins (CAE – Classificação Portuguesa das Atividades Económicas 3101, 3102 e 3109 Rev. 3, respetivamente). De acordo com o INE, o CAE 31 - fabricação de mobiliário e de colchões compreende a fabricação de todo o tipo de móveis (para usos domésticos, escritório, hotelaria, restaurantes, hospitais, salas de espetáculo, etc.) feitos em qualquer material (exceto cerâmica, cimento e pedra) e para qualquer fim. De acordo com a Comissão Europeia, a indústria europeia de mobiliário é atualmente uma indústria de elevada qualidade ao nível técnico, estético, de *design* e de moda, detendo uma forte imagem de marca a nível internacional.

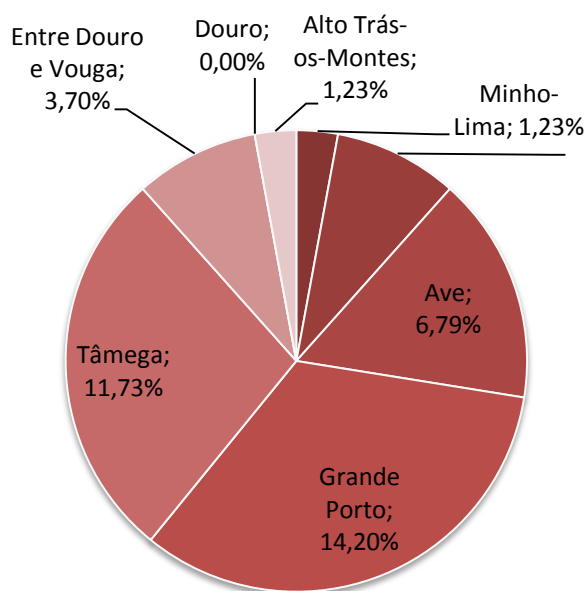
Em termos da estrutura sectorial, destaca-se a fabricação do mobiliário para outros fins que representava, em 2012, 84,97% do número total de empresas no sector. Segue-se o subsector de fabricação de mobiliário de cozinha com 11,85% e a fabricação de mobiliário para escritório com 3,18%. No que respeita ao número de empresas a atuar com os CAE 3101, 3102 e 3109 em Portugal, o INE contabilizou 5.725 empresas em 2010, 5.461 empresas em 2011 e 5.089 empresas em 2012, o que representa uma diminuição de cerca de 11% entre 2010 e 2012. Observa-se assim que, em 2012, a média do volume de negócios por empresa do sector de fabricação de mobiliário era de 231.123,34 euros. Este sector é considerado fragmentado, uma vez que predominam as microempresas. Com efeito, verifica-se que, em 2012, 87,74% do total das empresas em Portugal tinham menos de 10 trabalhadores e que 10,75% das empresas tinham entre 10 a 49 trabalhadores, o que significa que 98,49% do total das empresas da indústria do mobiliário são micro ou pequenas empresas.

Mais especificamente, analisando os subsectores no período 2008-2012, observa-se uma diminuição no subsector da fabricação de mobiliário para escritório e comércio, bem como do peso relativo das empresas com menos de 10 trabalhadores (de 68,93% em 2008 para 66,05% em 2012). No mesmo sentido, também o número de empresas com 50 a 249 trabalhadores diminuiu no período analisado (de 9,60% para 8,64%). Por outro lado, aumentou o número de empresas nas dimensões 10 a 49 e 50 a 249 trabalhadores (de 20,90% para 24,69% e de 0,56% para 0,62%, respetivamente). No que se refere ao subsector da fabricação de mobiliário de cozinha, este segue a tendência global do sector, ou seja, as empresas com

menos de 10 trabalhadores representavam em 2012, 88,23% do número total de empresas, não existindo nenhuma empresa com mais de 250 trabalhadores. Por sua vez, o subsector da fabricação de mobiliário para outros fins segue o mesmo padrão, sendo que as empresas com menos de 10 trabalhadores representavam em 2012, a maioria das empresas (88,48%).

Relativamente à localização geográfica existe uma elevada concentração da NUT II Norte de mais de metade das empresas (62,43%), que corresponde a 3.177 empresas, tendo em conta o ano 2012. Por sua vez, verifica-se uma concentração de cerca de 58,64% das empresas da NUT II Norte na região do Tâmega, que corresponde a 1.863 empresas. Analisando mais detalhadamente a repartição das empresas por localização geográfica, os dados do INE indicam que apenas os concelhos de Paços de Ferreira e Paredes detêm, em conjunto, 1.653 das empresas da região do Tâmega, ou seja, 32,48% do total de empresas da indústria do mobiliário do país. Estes dados são relativos ao ano de 2012. Segue-se a região do Centro com 19,75% das empresas, destacando-se o Baixo Vouga, o Oeste e o Pinhal Litoral com 4,03%, 3,60% e 3,30%, respetivamente. Por fim, a região de Lisboa detém 12,46% das empresas. De notar que os restantes 5,36% das empresas se encontram dispersos pelo país.

Gráfico 1 – Distribuição geográfica das empresas da indústria do mobiliário da NUT II Norte, em 2012



Fonte: autor baseado em INE (2014)

Analisando o padrão da distribuição geográfica pelos subsectores verifica-se que, em 2012, as empresas de fabricação de mobiliário para escritório e comércio estão fortemente concentradas na região Norte (42,59%) e na região Centro (35,19%), sendo que estas duas

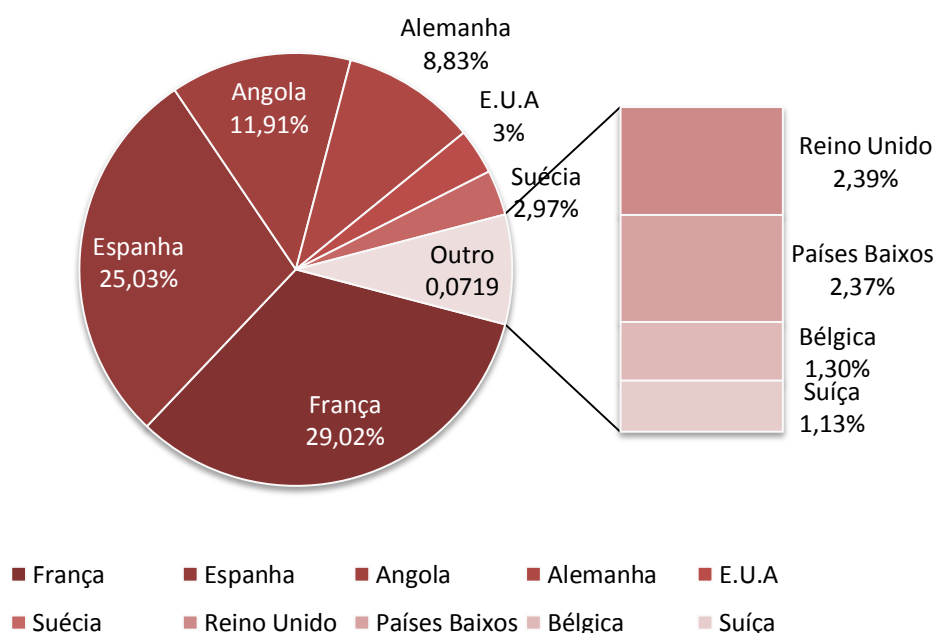


regiões totalizam 77,78% do total das empresas neste subsector. Relativamente à região Norte, destaca-se o Grande Porto e o Tâmega, que detêm 14,20% e 11,73%, respetivamente. No Centro, a concentração verifica-se no Baixo Vouga (20,37%). A fabricação de mobiliário de cozinha segue a mesma tendência, sendo que a região Norte detém 41,96% das empresas, seguida da região Centro, com 34,66% e da região de Lisboa, com 16,58%. Assim, estas três regiões detêm 93,20% do total das empresas que fabricam mobiliário de cozinha.

No que se refere ao comércio internacional, os dados mais recentes da APIMA – Associação Portuguesa das Indústrias de Mobiliário e Afins - baseados no INE, indicam que houve um crescimento nas exportações do sector do mobiliário e colchoaria na ordem dos 11% no ano 2013, quando comparados com os dados do ano anterior. Isto significa que o sector vendeu cerca de 1.200 milhões de euros, distribuídos por 148 mercados nos cinco continentes.

Destaca-se a França como sendo o principal destino das exportações do sector do mobiliário e colchoaria em 2013, com cerca de 346 milhões de euros em vendas e com um crescimento de 7,74% face ao período homólogo. Segue-se a Espanha, com uma quota de 25,03%, que corresponde a 299 milhões de euros em vendas. Em termos de crescimento, importa referir os Estados Unidos da América, que aumentaram a sua quota das exportações em 119,30%, totalizando, em 2013, 35 milhões de euros em vendas. O gráfico seguinte apresenta os dez principais destinos comerciais do sector do mobiliário e colchoaria em 2013.

Gráfico 2 - Dez principais destinos comerciais do sector do mobiliário, em 2013



Fonte: Autor baseado em APIMA (2014)

Ao nível das vendas internacionais por produtos, a APIMA destaca os assentos, mobiliário de medicina, mobiliário de casa e outros fins e colchoaria (de acordo com o Código de Nomenclatura Combinada).

Por fim, analisando as importações, a APIMA aponta para um decréscimo de 8% comparativamente ao período homólogo, o que corresponde a 492 milhões de euros. Desta forma, observa-se um saldo da balança comercial sectorial superavitário, registando a importância de 702 milhões de euros, um crescimento homólogo de 30%.

No que respeita a entidades relacionadas com as empresas da indústria do mobiliário, destaca-se o CTIMM – Centro Tecnológico das Indústrias de Madeira e Mobiliário. Trata-se de uma entidade que pretende estimular a inovação e a melhoria da qualidade dos produtos e processos tecnológicos. A sua atuação visa assegurar a competitividade das empresas que integram as indústrias da madeira e mobiliário de Portugal, nomeadamente através de apoio a nível técnico, tecnológico e laboratorial.

A próxima secção vai caracterizar o *cluster* do mobiliário existente em Portugal, o *cluster* de mobiliário situado nos concelhos de Paços de Ferreira e Paredes, que constitui a base do estudo empírico da tese.

#### **4.3. Caracterização do *cluster* do mobiliário de Paços de Ferreira e Paredes**

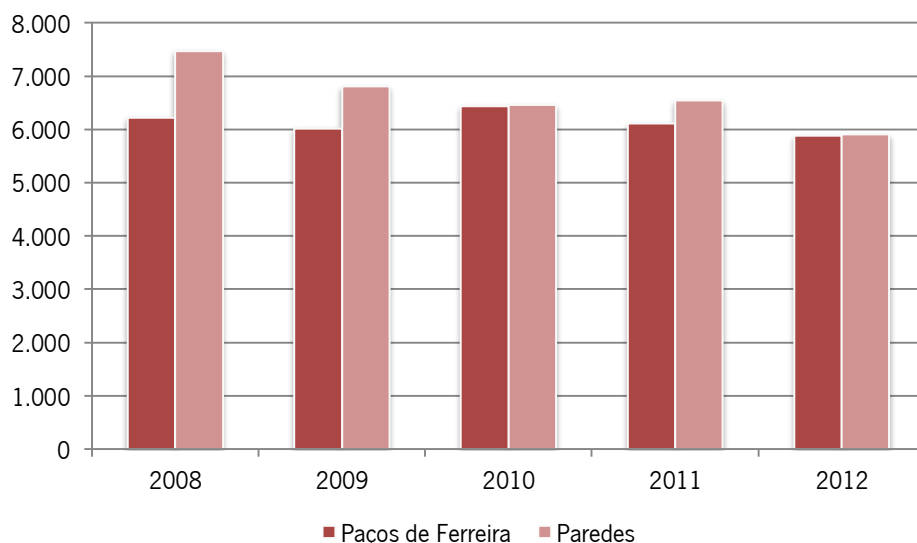
Os dados do INE referentes a 2012 indicam que o concelho de Paços de Ferreira detém 822 empresas do sector da indústria do mobiliário, o que representa 16,17% do total das empresas. Mais especificamente, em Paços de Ferreira existem 6 empresas de fabricação de mobiliário para escritório e comércio, 7 para cozinha e 809 para outros fins. Por sua vez, o concelho de Paredes representa um total de 16,35% do total de empresas da indústria do mobiliário, com 831 empresas, das quais 7 empresas dedicam-se à fabricação de mobiliário para escritório e comércio, 12 para cozinha e 812 empresas para outros fins. Assim, uma vez que se verifica que a maior concentração de empresas da indústria do mobiliário se encontra nos concelhos de Paços de Ferreira e de Paredes, com 32,5% do total das empresas a nível nacional (dados do INE referentes a 2012), vamos considerar estas 1.653 empresas como o universo da população desta investigação.

O *cluster* do mobiliário de Paços de Ferreira e Paredes é constituído essencialmente por empresas que detêm a forma jurídica do tipo empresa individual (57,96% que corresponde a

958 empresas), seguida do tipo sociedade por quotas (39,87%, que corresponde a 659 empresas). Os restantes 2,17% (que correspondem a 36 empresas) encontram-se repartidos entre empresas do tipo sociedade anónima, representação permanente não sujeita a registo, sociedade irregular e entidade equiparada a pessoa coletiva.

Os dados mais recentes e mais detalhados disponíveis pelo INE no que respeita às empresas de Paços de Ferreira e Paredes pertencentes à divisão do CAE 310 - Fabricação de mobiliário e de colchões, indicam que, em 2012, existiam 11.785 pessoas ao serviço desta indústria, que representam cerca de 40% do total a nível nacional. O gráfico seguinte apresenta a evolução do pessoal ao serviço no período 2008-2012, do qual se pode verificar que ao longo dos anos, Paços de Ferreira e Paredes foram-se aproximando no que ao número de pessoal ao serviço diz respeito. Assim, em 2008, Paços de Ferreira empregava 6.222 pessoas, enquanto Paredes dispunha de 7.472 pessoas ao serviço. Por sua vez, em 2012, Paços de Ferreira empregava 5.882 pessoas e Paredes 5.903.

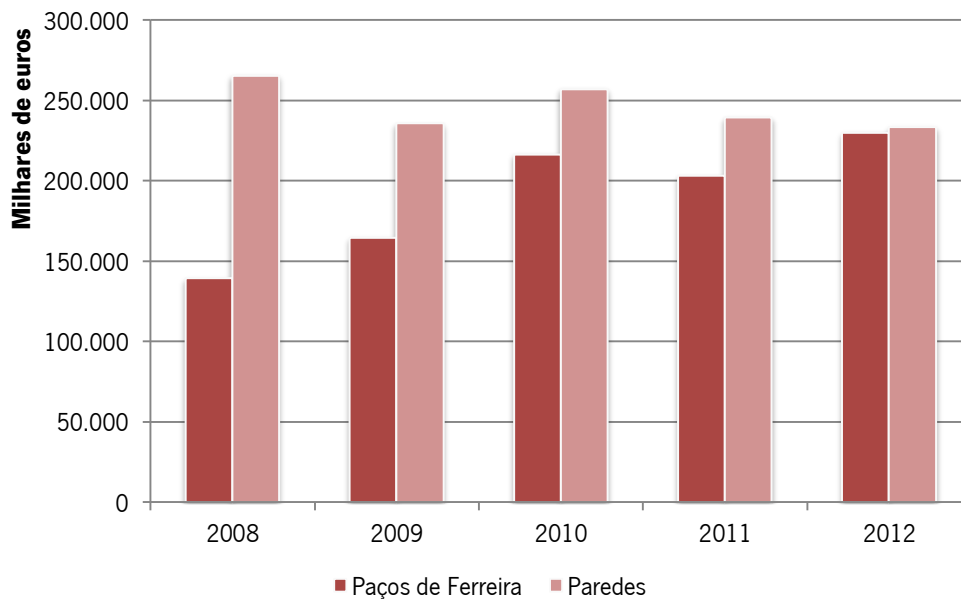
Gráfico 3 – Pessoal ao serviço nas empresas com CAE 310 em Paços de Ferreira e Paredes, em 2012



Fonte: autor baseado em INE (2014)

No que se refere ao volume de negócios, verifica-se também o domínio dos dois concelhos, que representam cerca de 36% do volume total gerado a nível nacional, totalizando 463.090.325 euros, em 2012. O gráfico 4 demonstra de forma mais detalhada a evolução do volume de negócios nos dois concelhos em análise.

Gráfico 4 – Volume de negócios das empresas com o CAE 310 em Paços de Ferreira e Paredes, em 2012



Fonte: autor baseado em INE (2014)

Destaca-se o facto de o volume de negócios da Fabricação de Mobiliário e Colchoaria convergirem para um equilíbrio em 2012. Nesse ano, Paços de Ferreira apresentou um volume de negócios de 229.815.773 euros, enquanto Paredes apresentou 233.274.552 euros. Em 2008, verifica-se que Paredes era o concelho que gerava um volume de negócios superior, com 265.333.995 euros, em contraste com os 139.478.104 euros de Paços de Ferreira.

#### 4.4. A entrada da IKEA em Portugal

A IKEA foi fundada na Suécia em 1943, sendo atualmente uma empresa especializada na venda de mobiliário e de artigos de decoração a baixo custo. A visão da IKEA é “criar um melhor dia-a-dia para a maioria das pessoas”, sendo que a ideia de negócio é “oferecer uma vasta gama de produtos funcionais e com um bom design a preços tão baixos que a maioria das pessoas pode comprá-los”. Foi este conceito que revolucionou o sector de retalho de mobiliário no início da década de 50, do século 20.

Criada em 1943, por Ingvar Kamprad, o nome da IKEA resulta da junção das iniciais do seu fundador com as iniciais da quinta e da aldeia sueca onde cresceu – Elmtaryd e Agunnaryd. Foi em 1948 que os móveis entraram na gama de produtos da marca, uma vez que até aí “a IKEA vendia canetas, carteiras, molduras, naperons, relógios, bijutaria e meias de *nylon*” (de acordo com a informação no website IKEA). Em 1955, a IKEA tornou-se responsável pelo seu

próprio *design* e no ano seguinte, dado o mobiliário ser volumoso para transportar, a multinacional introduziu o conceito da embalagem plana e da montagem da mobília (Beijerstam, 2010). A vantagem competitiva alcançada pela IKEA baseou-se essencialmente numa estratégia de liderança de custo, ganhando cada vez mais poder face aos concorrentes mais caros (Gaggi e Narduzzi, 2011). Este modelo não se baseia apenas em “cortar custos”, mas sim em proporcionar valor pelo dinheiro, através de inovações criativas, a um custo reduzido (Williamson, 2009).

No que respeita à IKEA em Portugal, o grupo entrou em Portugal em 2004, através da abertura da primeira loja em Alfragide, possuindo no final de 2015 mais duas lojas, localizadas em Loures e em Matosinhos. Em 2007, foi fundada a fábrica de produção de mobiliário para a IKEA – a Swedwood Portugal. Localizada em Paços de Ferreira, a Swedwood detém o maior centro de produção do Grupo, tendo sido realizado um investimento de cerca de 134 milhões de euros. A localização privilegiada e a facilidade no acesso a matéria-prima foram fatores relevantes para a seleção de Paços de Ferreira. Para além da sua localização geoestratégica, como sendo a sua proximidade ao Aeroporto Sá Carneiro, ao Porto de Leixões e à rede rodoviária principal do Norte de Portugal, Paços de Ferreira está localizado próximo das duas empresas (Sonae Industria e Tafisa) líderes mundiais na produção de aglomerado e placas, duas das matérias-primas mais importantes da Swedwood. A componente tradição no mobiliário existente neste concelho, apesar de não ser indiferente à Swedwood, teve um impacto residual na escolha, de acordo com a exposição do seu diretor geral Lennart Westrin:

*“Nós dependemos de matéria-prima. A nossa primeira questão é a matéria-prima. Existe ou não matéria-prima? Em Portugal existia essa matéria, Portugal é excedentário, tem capacidade para exportar. Existia também uma boa rede de transportes, boas estradas, boas ligações, um porto muito próximo. O facto de Paços de Ferreira ter uma tradição em fabrico de mobiliário teve também um pequeno impacto na nossa escolha”* (Correia, 2010: 115).

Os fatores geográficos e logísticos não foram por si só suficientes para a escolha de Paços de Ferreira, uma vez que outros concelhos vizinhos possuíam também características a nível de materiais semelhantes. A componente relacional, o comprometimento e o envolvimento foram fatores decisivos para a seleção final deste concelho. A atuação e o interesse revelados pelo governo português foram também destacados pelos responsáveis da Swedwood. Portugal foi considerado o país que mais facilitou a entrada do grupo sueco e mostrou mais interesse

relativamente a outros países que se posicionavam como alternativa à expansão da Swedwood para o Sul da Europa. A relevância desta componente é manifesta na exposição de Peter Becker, diretor internacional da Swedwood, para o sector de negócio de cozinhas:

*“No âmbito da nossa expansão poderíamos estar em Espanha ou França. Mas em Portugal fomos tratados com mais interesse. Portugal foi um país mais envolvido, e este também é um dos requisitos para os nossos parceiros, o envolvimento. Graças a isso o processo de instalação foi bastante rápido”* (Correia, 2010: 118).

O papel da autarquia foi também continuamente referido pelos responsáveis da empresa como essencial para a captação do investimento realizado. Em 2008, a Swedwood viu o seu projeto ser aprovado pela Comissão Europeia, envolvendo um incentivo de 29 milhões de euros para a construção das três unidades fabris em Paços de Ferreira. Este projeto da Swedwood Portugal foi considerado PIN – Projeto de Potencial Interesse Nacional pela Agência Portuguesa para o Investimento. Assim, também as restantes unidades da região iriam beneficiar com o mesmo, dado poderem adquirir conhecimentos sobre as técnicas mais avançadas ao nível da produção de mobiliário. As três fábricas da IKEA em Paços de Ferreira empregam cerca de 1500 funcionários, mantendo a sua atividade 24 horas por dia.

A Swedwood Portugal tem um impacto muito significativo na economia local ao procurar produtos e serviços dentro do concelho de Paços de Ferreira. A multinacional apoia fornecedores locais ao adquirir matérias-primas, pois, de acordo com a PRF Invest (2012), cerca de 50% dos fornecedores da Swedwood são locais, incluindo norte e centro do país, num valor de compras total de 30 milhões de euros, sendo que cerca de 5 milhões de euros são investidos na economia local. Importa ainda referir que o volume de exportação é de 92%. Já em 2014 o volume de compras realizado a fornecedores portugueses ronda os 200 milhões de euros. Em 2014 eram treze, as empresas portuguesas que figuram na lista de fornecedores do grupo IKEA. Por outro lado, tendo em conta que a estrutura das empresas locais é maioritariamente uma estrutura familiar, com a predominância de empresas de pequena dimensão, verifica-se que as empresas encontram bastantes limitações no que respeita aos baixos custos de produção, comparativamente com a multinacional.

#### **4.5. Síntese e conclusão**

A indústria do mobiliário representou, em 2012, 0,48% do total das empresas do país, detendo ainda um peso de 18,5% e de 23,7% nos totais de pessoal ao serviço e de volume de

negócios da indústria transformadora, respetivamente, em 2012. De referir que nesse ano foram contabilizadas 5.089 empresas da indústria do mobiliário a nível nacional, predominando as microempresas. Relativamente à localização geográfica, existe uma elevada concentração na região Norte, na qual se destacam particularmente os concelhos de Paços de Ferreira e Paredes que detêm em conjunto 32,48% do total das empresas da indústria do mobiliário do país.

Neste sentido, o *cluster* do mobiliário de Paços de Ferreira e Paredes afirma-se como o *cluster* do mobiliário da indústria portuguesa, uma vez que agrega o maior número de empresas numa localização próxima, bem como à sua crescente propensão para a exportação. Deste modo, consideramos que a escolha deste *cluster* como contexto do estudo é adequada e relevante, sendo que a sua caracterização foi feita na secção 4.3.

O presente capítulo destacou ainda a importância da entrada da IKEA em Portugal, nomeadamente por via do projeto da Swedwood Portugal o qual foi considerado PIN – Projeto de Potencial Interesse Nacional pela Agência Portuguesa para o Investimento. Neste contexto, destaca-se o papel da autarquia como essencial para a captação do investimento realizado. A vantagem competitiva alcançada pela IKEA baseou-se essencialmente numa estratégia de liderança de custo, sendo que a instalação de três unidades fabris no concelho de Paços de Ferreira teve um impacto significativo na economia local, dado que a multinacional também procura recorrer aos serviços e produtos das empresas locais.

O capítulo seguinte apresenta os principais procedimentos metodológicos seguidos no desenvolvimento deste estudo empírico.

## **5. Metodologia de investigação**

### **5.1. Introdução**

Numa investigação é necessário tomar decisões e opções no que respeita à metodologia e aos instrumentos a adotar, uma vez que é necessário ter em conta a pergunta de partida, bem como os objetivos da investigação. Desta forma, percebe-se a importância da definição da metodologia a utilizar para a recolha de dados, pois vai ter influência nos resultados a obter. Para tal, torna-se fundamental ter em atenção os objetivos pretendidos, bem como o tempo de investigação e os recursos disponíveis. Neste sentido, no presente estudo, optou-se pela aplicação de um inquérito por questionário, uma vez que é um método que permite obter informação em primeira mão. Este estudo tem como objetivo principal perceber qual o impacto da entrada de uma multinacional no seio de um *cluster* e quais os efeitos na estratégia empresarial.

Na secção 5.2 é formulada a questão de partida da investigação, bem como as questões secundárias, os objetivos a alcançar e ainda as hipóteses a testar. Na secção 5.3 é feita uma caracterização da população em estudo e na secção 5.4 são definidos os métodos e técnicas de pesquisa utilizados. Por fim, na secção 5.5 é elaborada uma breve síntese e conclusão relativa ao capítulo.

### **5.2. Especificação das questões e objetivos da investigação**

De acordo com Saunders *et al.* (2009), o termo metodologia refere-se à teoria de como a pesquisa deve ser realizada. Por conseguinte, a pesquisa pode ser definida como algo com o qual as pessoas se comprometem, com o objetivo de descobrir os problemas de forma sistemática, aumentando os seus conhecimentos (Saunders *et al.*, 2009). A investigação deve ser começada através da enunciação do projeto sob a forma de uma pergunta de partida, a qual deve ser clara, exequível e pertinente (Quivy e Van Campenhoudt, 2008).

Neste seguimento, e tendo por base o enquadramento das motivações e do sector, bem como os pressupostos teóricos apresentados, a pergunta de partida da presente investigação, consiste no seguinte:

***Qual o impacto da entrada da multinacional IKEA no cluster do mobiliário de Paços de Ferreira e Paredes e seus efeitos na estratégia empresarial das empresas instaladas no cluster?***



O processo de pesquisa requer tempo para formular e clarificar o tema de investigação. Este deve ser expresso através de uma ou mais questões de investigação às quais o estudo deve responder, sendo igualmente acompanhadas por um conjunto de objetivos para os quais a pesquisa deve ser dirigida (Saunders *et al.*, 2009). Assim, com vista a responder à questão de partida, foram igualmente formuladas algumas questões secundárias, às quais se pretende dar resposta com a presente investigação. A tabela 1 apresenta o resumo das questões de investigação:

Tabela 1 – Questões de investigação

Questão primária	Questões Secundárias
Qual o impacto da entrada da multinacional IKEA no <i>cluster</i> do mobiliário de Paços de Ferreira e Paredes e seus efeitos na estratégia empresarial das empresas instaladas no <i>cluster</i> ?	Verificaram-se alterações na estratégia das empresas do <i>cluster</i> aquando da entrada da IKEA?
	Verificou-se alguma alteração nos indicadores de desempenho das empresas instaladas, após a entrada da IKEA?
	Após a entrada da IKEA, qual foi a opção estratégica escolhida pelas empresas instaladas no <i>cluster</i> ? Ainda no que respeita às opções estratégicas, quais as bases de escolha?

Fonte: Elaboração própria

A escolha da estratégia de investigação baseia-se nas questões de investigação e nos objetivos, na dimensão do conhecimento existente, na quantidade de tempo e em outros recursos que estejam disponíveis (Saunders *et al.*, 2009). Com base nos objetivos gerais, é possível classificar a investigação em três grandes grupos: exploratória, descritiva e explicativa (Gil, 2002). As primeiras visam a melhoria das ideias ou a procura de intuições com vista a tornar mais explícito o problema de pesquisa ou a constituir hipóteses. As investigações ao nível descritivo têm como objetivo principal a “descrição das características de determinada população ou fenómeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis”. Por fim, as investigações explicativas pretendem identificar os fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência dos fenómenos, aprofundando consideravelmente o conhecimento da realidade (Gil, 2002). Para o presente caso, a investigação foi de natureza essencialmente

descritiva, tendo sido formulados objetivos de investigação, tendo ainda sido exploratórias com a formulação das hipóteses de investigação. Acresce ainda o facto de algumas das questões da pesquisa possuírem também natureza explicativa. O principal objetivo passou por compreender quais os impactos da entrada de uma multinacional no seio de um *cluster* e os seus efeitos na estratégia das empresas que constituem o *cluster*, através das perceções obtidas pelos inquiridos. Assim, tendo em conta o conhecimento teórico, bem como o conhecimento do contexto no qual foi realizado o estudo empírico, foram definidos os seguintes objetivos gerais e específicos do estudo:

Tabela 2 – Objetivos gerais e específicos

<b>Objetivos gerais</b>	<b>Objetivos específicos</b>
1. Verificar se existem alterações na estratégia das empresas do cluster após a entrada da IKEA	1.1. Perceber a importância da localização da empresa na sua estratégia
	1.2. Identificar os fatores que sofreram alterações no período da entrada da IKEA
	1.3. Perceber qual a influência do <i>cluster</i> na estratégia da empresa
2. Verificar se existe alguma alteração nos indicadores de desempenho das empresas instaladas, após a entrada da IKEA	2.1. Identificar quais os indicadores de desempenho afetados com a entrada da IKEA
	2.2. Identificar quais os principais contributos que uma empresa multinacional pode dar às empresas de um <i>cluster</i>
3. Determinar qual foi a opção estratégica escolhida pelas empresas e quais as bases de escolha na sequência da entrada da IKEA no <i>cluster</i>	3.1. Perceber quais as estratégias adotadas pela empresa
	3.2. Identificar qual(is) a(s) resposta(s) à multinacional adotada(s) pela empresa local
4. Aferir qual a perceção das empresas do <i>cluster</i> relativamente ao impacto da entrada da IKEA	4.1. Perceber se as empresas do <i>cluster</i> consideram ter havido impacto com a entrada da multinacional e, em caso afirmativo, que tipo de impacto.

Fonte: Elaboração própria

Com vista a dar resposta às questões apresentadas anteriormente, foi desenvolvido um estudo quantitativo junto da população de um *cluster*, com recurso a um inquérito por questionário, de forma a perceber se se verificaram alterações na sua estratégia com a entrada de uma empresa multinacional.

No âmbito de uma investigação, as hipóteses apresentam um papel fundamental. De facto, toda a investigação assenta numa série de hipóteses ou preposições. Estas servem como um instrumento da pesquisa que medeia a teoria e a aplicação empírica. Assim, visar-se-á perceber se a entrada da multinacional IKEA teve impacto nas empresas de fabricação de mobiliário instaladas no *cluster* do mobiliário de Paços de Ferreira e Paredes. As hipóteses são definidas por:

Hipótese 1: A idade da empresa interfere na alteração dos fatores estratégicos das empresas do *cluster*, após a entrada da IKEA.

Hipótese 2: A dimensão da empresa interfere na alteração dos fatores estratégicos das empresas do *cluster*, após a entrada da IKEA.

Hipótese 3: Há uma relação entre a dimensão da empresa e a resposta dada pelas empresas à entrada da IKEA.

Hipótese 4: A idade da empresa determina o grau de impacto da entrada da IKEA no *cluster*.

Hipótese 5: Há uma associação entre o impacto positivo e o número de trabalhadores

Após a definição das questões, objetivos e hipóteses da investigação, torna-se também importante, no contexto da metodologia, a caracterização da população em estudo, a qual se encontra na secção seguinte.

### **5.3. Caracterização da população**

De acordo com Gil (2002), a população representa o número total de elementos de uma categoria. O autor refere ainda que, no âmbito da investigação, é necessário determinar com grande rigor a população que irá ser estudada. Assim, com o propósito de responder às questões anteriormente mencionadas, foi desenvolvido um estudo junto da população das empresas da indústria do mobiliário localizadas em Paços de Ferreira e Paredes, suportado por

um inquérito por questionário, de forma a perceber a perceção dos inquiridos relativamente à entrada da IKEA no *cluster* do Mobiliário.

A população desta investigação é, assim, constituída pelas empresas que pertencem ao *cluster* do mobiliário de Paços de Ferreira e Paredes. Tal como referido anteriormente, os *clusters* são entendidos como uma aglomeração geográfica, geralmente de pequenas e médias empresas, especializadas num sector e instaladas num determinado local ou região. Assim, uma vez que se verifica que a maior concentração de empresas da indústria do mobiliário se encontra nos concelhos de Paços de Ferreira e de Paredes, com 32,5% do total das empresas a nível nacional (dados do INE referentes a 2012), consideramos estas 1.653 empresas como a população alvo deste estudo.

Os dados mais recentes e detalhados disponíveis pelo INE no que respeita às empresas de Paços de Ferreira e Paredes pertencentes à divisão do CAE 310 - Fabricação de mobiliário e de colchões, indicam que em 2012 existiam 11.785 pessoas ao serviço desta indústria, que representam cerca de 40% do total a nível nacional. No que se refere ao volume de negócios, verifica-se também o domínio dos dois concelhos, que representam cerca de 36% do volume total gerado a nível nacional.

#### **5.4. Recolha e tratamento de dados**

De acordo com Saunders *et al.* (2009), o processo de recolha de dados deve detalhar a forma como os dados são recolhidos. Por exemplo, se estivermos perante uma estratégia de inquérito, deve ser especificada a dimensão da população e da amostra, bem como clarificado qual o instrumento a utilizar. No que respeita à amostragem, as técnicas podem ser divididas em amostras probabilísticas ou representativas e amostras não-probabilísticas ou críticas (Saunders *et al.*, 2009). Por um lado, as amostras probabilísticas são selecionadas de entre a população, que é conhecida e similar em todos os casos e cada elemento do universo teve a mesma probabilidade de ser selecionado que os restantes, não havendo portanto uma distinção particular da amostragem. Desta forma, é possível dar resposta às questões de investigação e alcançar os objetivos necessários para estimar estatisticamente as características da população a partir da amostra. Por outro lado, nas amostras não-probabilísticas, a probabilidade de cada caso ser selecionado a partir da população total não é conhecida. Neste estudo, é utilizada a amostra não probabilística de conveniência, a qual permite realizar inferências a partir da amostra de uma população com vista a responder à questão de investigação e a alcançar os

objetivos definidos (Saunders *et al.*, 2009). Isto deve-se ao facto do objetivo primordial deste estudo ser obter conclusões sobre o impacto da entrada da IKEA no *cluster* do mobiliário de Paços de Ferreira e Paredes, sendo que nem todas as empresas tiveram a mesma probabilidade de ser seleccionadas, devido ao questionário aplicado ser *online*. Neste estudo, a população serão então as empresas localizadas em Paços de Ferreira e Paredes, com os CAE relacionados com a fabricação de mobiliário, ou seja, com os CAE 3101, 3102 e 3109. Mais especificamente, o estudo incide sobre os dados relativos aos contactos das empresas foram obtidos através da base de dados Informa D&B.

No que respeita à metodologia, uma investigação científica é realizada segundo dois métodos possíveis: quantitativo e qualitativo, dependendo da natureza quantitativa ou qualitativa dos dados recolhidos no estudo empírico. Geralmente, um estudo qualitativo é essencialmente indutivo, isto é, desenvolve conceitos através dos dados recolhidos, sendo que um estudo quantitativo é por norma utilizado para aplicar medidas quantificáveis a partir da amostra de uma população (Bryman & Bell, 2007). Posto isto, e tendo em conta o que já foi referido anteriormente, verifica-se que a investigação empírica realizada neste estudo é de natureza descritiva e quantitativa, utilizando a técnica de inquérito por questionário para a recolha dos dados. De acordo com Saunders *et al.* (2009), a estratégia do inquérito por questionário é geralmente associada à abordagem dedutiva, tendendo a ser utilizada para a investigação exploratória e descritiva. Neste sentido, justifica-se a utilização desta técnica no presente estudo, uma vez que o objetivo do mesmo passa por descrever e esclarecer as relações entre variáveis, o que se enquadra numa investigação de natureza descritiva. Quivy e Campenhoudtan (2008) consideram que um questionário é adequado para se compreender um fenómeno social através de informações referentes aos indivíduos da população em análise, pelo que se considera ser o melhor método no presente caso. De acordo com Barañano (2008), um questionário é a ferramenta utilizada para a obtenção de informação em primeira mão, onde o entrevistador tem bastantes conhecimentos sobre o tema em análise e destaca os aspetos essenciais nos quais pretende aumentar os seus conhecimentos. As principais vantagens da aplicação dos questionários apontadas por Quivy e Campenhoudtan (2008) prendem-se com a possibilidade de recolha de grandes quantidades de dados que permitem a comparação entre si, bem como o cumprimento da exigência de representatividade. Por outro lado, os autores apontam como limitações: o peso e o custo elevados da administração dos questionários; a superficialidade das respostas que impedem a análise de alguns processos; a individualização dos entrevistados, que

leva à perda das suas relações sociais; e, o carácter relativamente frágil da credibilidade do conjunto do trabalho.

O questionário pode ser administrado de forma indireta quando é o entrevistador que o administra, ou de forma direta quando é o próprio inquirido a preencher as respostas (Quivy e Campenhoudtan, 2008). Neste caso, a administração do questionário foi feita de forma indireta, num formato *online*, tendo sido escolhida esta opção pela possibilidade de uma maior taxa de resposta. Este esteve disponível numa plataforma web designada por Qualtrics ([www.qualtrics.com](http://www.qualtrics.com)). A escolha desta plataforma prendeu-se com o facto de permitir elaborar diversos formatos de respostas, bem como por permitir um número ilimitado de perguntas e de respostas e demonstrar um enorme potencial na análise dos dados recolhidos, nomeadamente ao nível de apresentação de gráficos e de organização das respostas. No que se refere à escolha da internet para administrar o questionário, esta deve-se sobretudo à facilidade na distribuição e na criação e gestão do mesmo.

O questionário empregue (que se encontra no Apêndice I), foi constituído maioritariamente por questões fechadas e de natureza qualitativa e quantitativa, questões estas interligadas com os objetivos da investigação. Esta interligação é demonstrada na tabela 3.

Tabela 3 – Correspondência dos objetivos às questões

<b>Objetivos gerais</b>	<b>Objetivos específicos</b>	<b>Questões</b>
<i>Caracterização da empresa</i>	<i>Identificar as características gerais das empresas respondentes</i>	Q1
		Q2
		Q3
		Q4
		Q5
		Q7
1. Verificar se existem alterações na estratégia das empresas do <i>cluster</i>	1.1. Perceber a importância da localização da empresa na sua estratégia	Q6
	1.2. Identificar os fatores que sofreram alterações no período da entrada da IKEA	Q8 Q9
	1.3. Perceber qual a influência do <i>cluster</i> na estratégia empresa	Q10
2. Verificar se existe alguma alteração nos indicadores de desempenho das empresas instaladas, após a entrada da IKEA	2.1. Identificar quais os indicadores de desempenho afetados com a entrada da IKEA	Q11
	2.2. Identificar quais os principais contributos que uma empresa multinacional pode dar às empresas de um <i>cluster</i>	Q12
3. Determinar qual foi a opção estratégica escolhida pelas empresas e quais as bases de escolha	3.1. Perceber quais as estratégias adotadas pela empresa	Q13
	3.2. Identificar qual(is) a(s) resposta(s) à multinacional adotada(s) pela empresa local	Q14
4. Aferir qual a perceção das empresas do <i>cluster</i> relativamente ao impacto da entrada da multinacional	4.1. Perceber se as empresas do <i>cluster</i> consideram ter havido impacto com a entrada da multinacional e em caso positivo, que tipo de impacto.	Q15 Q16
<i>Recolha de dados gerais dos respondentes</i>	<i>Caracterização do respondente, em termos de: função; antiguidade na empresa e antiguidade no sector.</i>	Q17 Q18 Q19

Fonte: Elaboração própria

O questionário foi desenvolvido sobretudo tendo em consideração a revisão de literatura exposta nos capítulos dois e três da presente dissertação, sobretudo nas questões que procuravam verificar se existiu alguma alteração nos indicadores de desempenho das empresas instaladas após a entrada da IKEA ou determinar qual foi a opção estratégica escolhida pelas empresas e quais as bases de escolha. Desta forma, as opções de resposta que foram dadas às empresas já tiveram em conta estudos anteriormente realizados, sendo assim fundamentadas pela teoria. Contudo, importa referir que foi igualmente apresentada às empresas a opção “Outros” na maioria das questões, de forma a não limitar a resposta. No que se refere às questões relacionadas com a localização da empresa, estas foram elaboradas com base em estudos e relatórios realizados por agências relacionadas com o investimento estrangeiro ou empresas especializadas em consultoria e estudos de mercado com reputação no mercado internacional. A elaboração do questionário procurou igualmente utilizar escalas de medida semelhantes para a maioria das questões, nomeadamente a escala de *likert*. No entanto, para questões em que era necessário despistar a imprecisão das respostas – uma das principais desvantagens de implementar um questionário relacionado com os fatores de localização (Kadokawa, 2013) - foi pedido aos respondentes para escolher apenas os fatores primários, secundários e terciários.

Ainda relativamente à elaboração do questionário, pretendeu-se compreender o período antes e após a entrada da IKEA, dependendo dos aspetos em análise. Assim, as questões que pretendem aferir as alterações ocorridas após a entrada da multinacional no seio do *cluster*, abrangem o período posterior ao ano 2007. Quando analisadas as vendas das empresas em termos internacionais, optou-se por analisar os anos 2008, 2010 e 2013, pois desta forma é possível estudar as alterações ocorridas no ano imediatamente a seguir à entrada da multinacional, sendo que 5 anos é considerado tempo suficiente para analisar os impactos. Por fim, o período 2005-2013 foi selecionado para estudar a evolução das empresas relativamente aos indicadores de desempenho. Neste contexto, Sirilli (2000) refere que, apesar de existirem diversos indicadores de desempenho, na maioria dos casos são utilizados indicadores relativos à evolução do volume de vendas e de exportações, do número de empregados, dos ativos, dos resultados operacionais ou do retorno do investimento. Estes indicadores apontados por Sirilli pretendem analisar o desempenho económico-financeiro da empresa.

Numa primeira fase, foi realizada uma série de validações e retificações das questões a serem colocadas, desenvolvidas entre a investigadora e o orientador e testadas entre



conhecidos. A 18 de fevereiro de 2015 foi realizado um pré-teste a duas empresas, do qual resultaram correções ligadas à formulação de algumas questões. O questionário foi enviado a 03 de março de 2015 às empresas da indústria do mobiliário, excluindo as empresas utilizadas no pré-teste. De forma a obter uma maior taxa de resposta, foram enviados quatro *e-mails* de reforço, a 10 de março de 2015, a 17 de março de 2015, a 25 de março de 2015 e a 1 de abril de 2015. No dia 13 de abril foi ainda feito um reforço através de chamadas telefónicas para 50 empresas, escolhidas de forma aleatória.

Os dados relativos aos contactos das empresas foram obtidos quer através da base de dados Informa D&B, que disponibiliza endereços de *e-mail* de 270 empresas, quer através de pesquisa individual dos endereços na internet. Foram assim obtidos 400 endereços de *e-mail* das empresas que constituem a população, sendo que cerca de 50 *e-mails* não foram entregues aos destinatários. A criação da base de dados das empresas, assim como os seus contatos, foi feita através de várias fontes de informação, desde bases de dados adquiridas a entidades com reputação no mercado, assim como exploração sistemática de diretórios de empresas *online*. Na análise dos dados recolhidos, procedeu-se à utilização de técnicas estatísticas descritivas e aos testes de correlação de *Spearman* e *Pearson*, de forma a apurar a veracidade das hipóteses colocadas anteriormente. Foi utilizado o *software* de tratamento estatístico de matrizes de dados IBM SPSS, o qual também deu um grande suporte através da realização de testes estatísticos, para a obtenção dos resultados e conclusões.

O facto de se verificar uma elevada diferença entre o número de empresas que constituem a população (1653) e as empresas estudadas (400), e ainda as respostas válidas (66), é justificado pela falta de dados disponíveis. Tal como referido, as bases de dados disponibilizam apenas uma pequena parte dos endereços de *e-mail* do total das empresas que constituem o sector. De referir ainda que grande parte destas empresas também não dispõe de páginas na internet, pelo que se percebe que este ainda não é um meio privilegiado de contacto das empresas de fabricação de mobiliário.

## **5.5. Síntese e conclusão**

O principal objetivo deste estudo passa por compreender qual o impacto da entrada de uma multinacional nas empresas que integram um *cluster*, em particular, o *cluster* do mobiliário de Paços de Ferreira e Paredes, e quais os efeitos na estratégia empresarial. Para responder a esta pergunta de partida foi então definida como população da investigação, as empresas

pertencentes ao *cluster* do mobiliário de Paços de Ferreira e Paredes, tendo sido utilizada uma amostra não probabilística de conveniência com vista a responder à questão de investigação e a alcançar os objetivos definidos. Com vista a responder à questão de partida, foram igualmente formulados objetivos gerais e específicos, bem como hipóteses que irão ser testadas posteriormente, tendo em conta o conhecimento teórico, bem como o conhecimento do contexto no qual será realizado o estudo empírico.

De uma forma geral, trata-se de um estudo quantitativo, tendo o inquérito por questionário sido a técnica de recolha de dados utilizada para obtenção de dados primários. A população alvo deste estudo engloba as 1.653 empresas da indústria do mobiliário se encontra nos concelhos de Paços de Ferreira e de Paredes (32,5% do total das empresas a nível nacional).



## 6. Características gerais da amostra e respondentes

### 6.1. Introdução

No presente capítulo será feita uma caracterização dos respondentes do questionário, bem como uma caracterização da amostra, que é constituída por 66 respostas, de forma a percebermos os comportamentos das empresas estudadas.

O perfil dos respondentes é efetuado na secção 6.2, analisando as suas funções na empresa, o tempo de trabalho na empresa em questão, e igualmente, o tempo de trabalho no sector do mobiliário. Na secção 6.3 procura-se apresentar as principais características da amostra. A secção 6.4 tem uma abordagem tendo em conta a dimensão das empresas por número de pessoas ao seu serviço e o ano de fundação das empresas, ou seja, a sua antiguidade. Por sua vez, a secção 6.5 aborda as características económicas das empresas estudadas, nomeadamente o seu volume de negócios e o seu âmbito de atuação no mercado. Por fim, na secção 6.6 é apresentada uma breve síntese e conclusão do capítulo.

### 6.2. Caracterização dos respondentes

Atendendo aos objetivos do estudo e à tipologia das questões colocadas às empresas, foi definido que o inquérito implementado poderia ser preenchido por qualquer colaborador ou quadro da empresa com alguns conhecimentos sobre os indicadores da mesma. Importa assim realizar uma breve análise das características dos respondentes, uma vez que as mesmas poderão ter impacto nos resultados de algumas questões colocadas, sendo que a tabela seguinte expõe os principais resultados.

Tabela 4 – Função do respondente da empresa

Função	Frequência	Percentagem
Gerente/ Administrador	40	59,70%
Diretor Comercial	7	10,45%
Diretor de produção	3	4,48%
Diretor financeiro	6	8,96%
Outro	11	16,42%
Total	66	100%

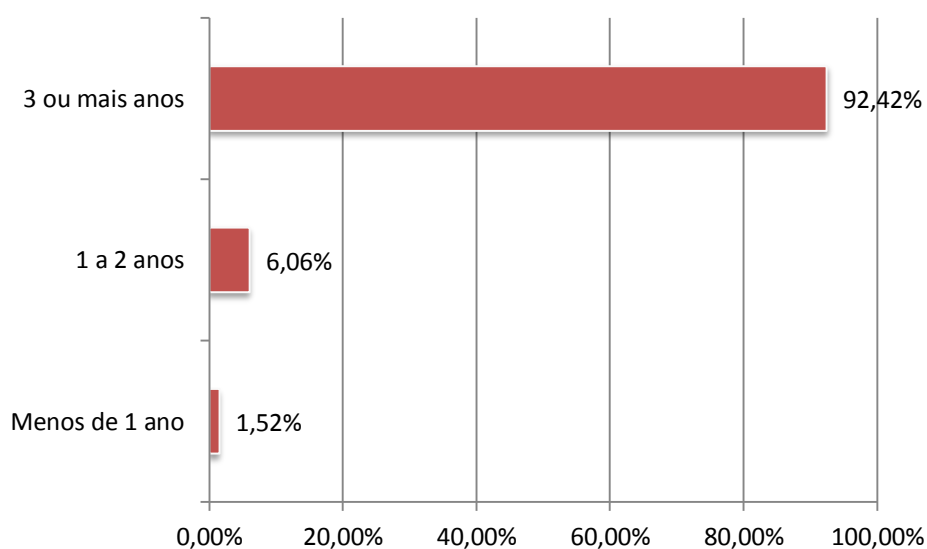
Fonte: Elaboração própria

Verifica-se que 59,70% dos respondentes (n=40) são gerentes ou administradores da empresa. Outra função com grande representação é a de Diretor Comercial com 10,45% (n=7),

existindo apenas alguns respondentes a exercer funções de diretor de produção (4,48%) ou diretor financeiro (8,96%). Observa-se ainda que 16,42% dos respondentes não pertenciam a nenhuma das funções referidas, destacando-se de entre estas funções as seguintes: diretor de qualidade, departamento de comunicação, escriturários ou administrativos.

No sentido de perceber qual a experiência dos respondentes nas empresas, foi recolhida informação relativa aos anos de trabalho nas mesmas. Desta forma, o Gráfico 5 permite verificar a antiguidade dos respondentes nas empresas que representam (n=66).

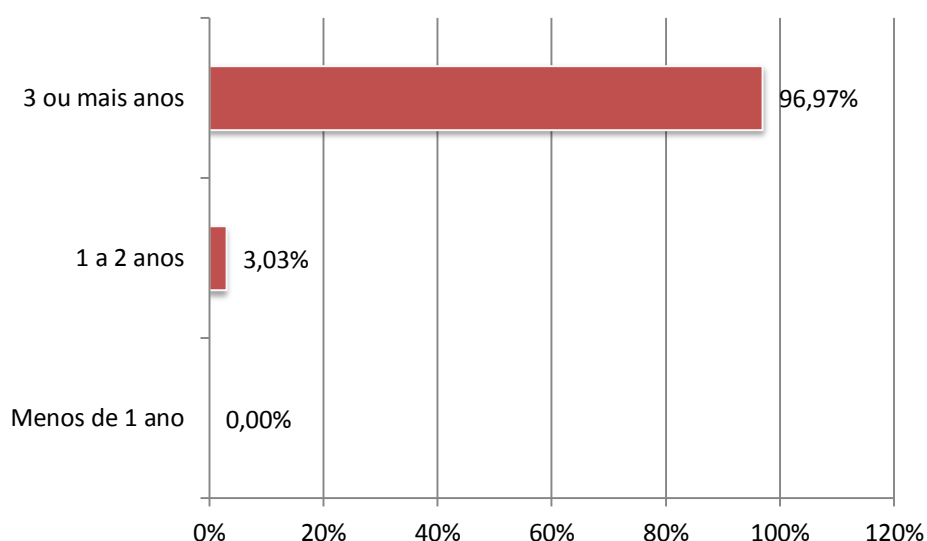
Gráfico 5 – Antiguidade dos respondentes na empresa



Fonte: Elaboração própria

A análise ao gráfico 5 permite verificar que a maioria esmagadora dos respondentes (92,42%) já trabalha na empresa há pelo menos três anos, sendo que apenas 1,52% dos respondentes se encontram a trabalhar na empresa estudada há menos de um ano. Neste sentido, importa também fazer uma breve análise à antiguidade dos respondentes no sector do mobiliário, de forma a auferir o seu grau de conhecimento acerca do sector, pelo que o gráfico 6 apresenta os principais resultados.

Gráfico 6 – Tempo de trabalho dos respondentes no sector do mobiliário



Fonte: Elaboração própria

Seguindo a mesma tendência da antiguidade nas empresas, também o tempo de trabalho dos respondentes no sector do mobiliário é maioritariamente de 3 ou mais anos (96,97%). Desta forma, percebe-se o elevado grau de experiência e de conhecimento no sector. De salientar o facto de que nenhum respondente representante das empresas da amostra trabalhar no sector do mobiliário há menos de um ano.

De uma forma geral, verifica-se que os respondentes correspondem ao perfil adequado, uma vez que reúnem uma base de conhecimento que lhes permite responder ao questionário. Por um lado, a maioria dos questionários foi respondida pelo Gerente/ Administrador da empresa ou por algum Diretor. Por outro lado, a grande parte dos respondentes trabalha quer na empresa, quer no sector do mobiliário, há mais de 3 anos: 92,42% e 96,97%, respetivamente. Desta forma, é possível verificar que o risco de que a pessoa que respondesse ao inquérito não tivesse conhecimento suficiente acerca do panorama da empresa é assim minimizado, bem como o facto de as conclusões poderem ser enviesadas.

Após a análise dos respondentes aos questionários, torna-se fundamental o estudo das principais características da amostra, assunto tratado na próxima secção.

### **6.3. Principais características das empresas estudadas**

A amostra consiste num segmento da população em estudo, a qual é recolhida com vista à estimação de determinadas características da população. Neste sentido, numa

investigação empírica, a amostra é utilizada para recolher informações de uma população, as quais possibilitam responder às questões de investigação (Lakatos e Marconi, 2006). É, assim, importante que a amostra utilizada seja representativa da população, de forma aumentar a relevância das conclusões do estudo, ou seja, a amostra deve permitir a análise global de acordo com a que seria obtida se o conjunto da população fosse interrogado (Lakatos e Marconi, 2006; Quivy e Campenhoudt, 2003).

No final, com o questionário fechado no dia 13 de Abril de 2015, aproximadamente um mês e meio após ter sido enviado à primeira vaga de empresas, foram obtidas 165 respostas ao questionário, no entanto apenas 66 foram consideradas válidas, uma vez que tiveram de ser eliminadas 99 respostas. Isto deve-se ao facto de os questionários não se encontrarem finalizados, tendo apenas sido abertos e deixados bastante incompletos (entre 75% a 100% de respostas em branco). Foi, no entanto, realizada uma análise dos questionários que se encontravam em aberto, verificando-se que o número de respostas não era suficiente para ser possível efetuar uma análise consistente das mesmas.

No presente estudo, deparamo-nos assim com uma baixa taxa de resposta ao questionário, contudo, consideramos que a amostra recolhida é satisfatória e permite fazer uma boa análise dos dados recolhidos. Algumas possíveis justificações que se encontram para esta taxa de resposta passam sobretudo pela falta de tempo e de interesse por parte dos responsáveis pelas empresas. Os inúmeros pedidos de resposta a questionários ou simplesmente os pedidos relacionados com a atividade normal das empresas, fazem com que os responsáveis desvalorizem os mesmos, não estando na maioria dos casos sensibilizados para a importância das suas respostas. Este feedback foi sendo obtido das empresas ao longo dos *follow-ups* ao preenchimento do questionário, sobretudo os realizados via telefone. Outro facto que muito pode contribuir para a baixa taxa das respostas, prende-se com a gestão dos próprios *e-mails*, sendo que, muitas vezes, é responsabilidade do contabilista, que opta por não responder, uma vez que não está diretamente relacionado com as suas funções. Ao longo do período de recolha de dados, foi ainda possível apurar que há diversas empresas de fabricação de mobiliário que são familiares, com poucas pessoas ao serviço e que não têm acompanhado as tecnologias, pelo que, muitas delas não têm endereço de *e-mail*, ou não têm simplesmente acesso ao mesmo, não sendo uma ferramenta de trabalho. Posto isto, e tendo em conta a estrutura do sector de fabricação de mobiliário, consideramos que foram feitos todos os esforços possíveis para obter uma taxa de resposta relevante.

Nesta investigação foi utilizada uma amostra não probabilística de conveniência, a qual visa obter uma amostra de elementos convenientes, sendo a amostra selecionada pelo entrevistador. As vantagens deste tipo de amostragem passam sobretudo pelos baixos encargos financeiros, menor consumo de tempo e pela sua conveniência. No entanto, esta técnica pode originar um enviesamento da seleção, fazendo com que a amostra não seja representativa da população (Malhotra e Birks, 2007).

Nas próximas secções, a caracterização da amostra será dividida por dimensão e antiguidade das empresas, bem como por volume de negócios das empresas e o seu destino.

#### **6.4. Dimensão e antiguidade das empresas estudadas**

A população inquirida caracteriza-se pelo facto de ser constituída apenas por pequenas e médias empresas, isto é, empresas com menos de 250 trabalhadores efetivos, ou um volume de negócio anual inferior a 50 milhões de euros (COMISSÃO, 2003). A tabela seguinte apresenta a dimensão das empresas, em termos do número de pessoas ao serviço, representadas numa amostra em que N=66.

Tabela 5 – Número de pessoas ao serviço da amostra

N.º pessoas ao serviço	N.º empresas	Percentagem
Menos de 10	22	33,3%
10 a 19	20	30,3%
20 a 49	11	16,7%
50 a 99	10	15,2%
100 a 250	3	4,5%
Total	66	100%

Fonte: Elaboração própria

Analisando a tabela anterior, observa-se uma tendência decrescente do número das empresas estudadas à medida que o número de funcionários aumenta, sendo que a amostra possui desde microempresas a médias empresas. Assim, verifica-se que 33,3% das empresas da amostra (n=22) são microempresas ou empresas em nome individual (ENI), dado apresentarem menos de 10 funcionários. No que respeita às restantes empresas da amostra, predominam as pequenas empresas, destacando-se as empresas com 10 a 19 funcionários (30,3%) e com 20 a 49 funcionários (16,7%). Importa ainda referir que 15,2% das empresas da amostra tinham 50 a 99 funcionários, sendo que apenas 4,5% das empresas (n=3) apresentam entre 100 a 250



funcionários. A média de funcionários é de 29,59 por empresa, com um desvio-padrão de 40,782, o que representa uma variação elevada face à média dos valores, sendo esta justificada pela diferença entre o valor mínimo (3) e o valor máximo (240) de funcionários.

No que respeita à antiguidade das empresas, o ano da sua fundação foi também contemplado nas perguntas relativas à caracterização da amostragem. A tabela 6 apresenta o ano de fundação das empresas da amostra (N=66).

Tabela 6 – Ano de fundação das empresas da amostra

Ano de fundação	N.º empresas	Percentagem
1954 a 1964	2	3,08%
1965 a 1974	5	7,69%
1975 a 1984	14	21,54%
1985 a 1994	12	18,46%
1995 a 2004	17	26,15%
2005 a 2014	15	23,08%
Total	65	100%

Fonte: Elaboração própria

Observando a tabela 6, é possível verificar que a média de idades das empresas respondentes é de 23,25 anos, sendo que o desvio-padrão é de 13,869. Neste seguimento, percebe-se que a idade está distribuída de forma uniforme pelas empresas respondentes. O intervalo que compreende o maior número de empresas respondentes prende-se com 1995 a 2004, com 26,15% das empresas. Logo de seguida com 23,08% encontram-se as empresas fundadas entre 2005 a 2014, intervalo este que inclui o ano de entrada da IKEA. Destacam-se ainda as 14 empresas (21,54%) que responderam ao questionário e que foram fundadas no período 1975-1984. Analisando ainda os dados relativos ao ano de fundação das empresas, importa referir que a empresa mais antiga que respondeu ao questionário foi constituída em 1954, tendo atualmente cerca de 61 anos. Por outro lado, a empresa respondente mais recente foi fundada em 2012, tendo, aproximadamente, 3 anos de existência. Desta forma, verifica-se que o intervalo de idades das empresas compreende os 58 anos.

Com a análise dos dados anteriores, é possível verificar que a maioria das empresas apresenta já alguns anos de atividade, no entanto o seu crescimento não tem sido muito elevado, dado que a grande maioria apresenta um número de funcionários reduzido. No entanto, para perceber a dimensão real das empresas, importa ter igualmente em atenção a sua capacidade de geração de negócios. A secção seguinte apresenta as principais características

económicas das empresas, no sentido de verificar a capacidade das mesmas relativamente à geração de volume de negócios, do destino do mobiliário fabricado e da evolução das vendas.

### 6.5. Volume de negócios das empresas e seu destino

O volume de negócios de uma empresa permite verificar de forma clara qual a sua real capacidade em termos de vendas durante um ano, bem como qual a dimensão da mesma. A tabela 7 apresentada de seguida permite, assim, verificar a dimensão financeira das empresas respondentes correspondente ao último ano conhecido aquando da implementação dos questionários, ou seja, relativa a 2013 (N=66).

Tabela 7 – Volume de Negócios das empresas da amostra

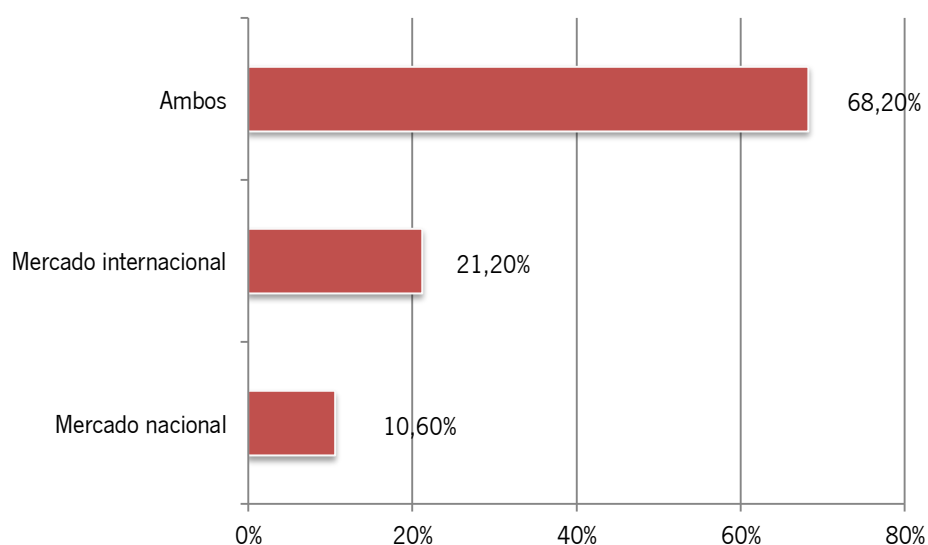
Volume de Negócios	Nº de Empresas	Percentagem
Até 20.000 €	3	4,55%
20.001 € a 40.000 €	3	4,55%
40.001 € a 60.000 €	2	3,03%
60.001 € a 80.000 €	3	4,55%
80.001 € a 100.000 €	8	12,11%
Mais de 100.000 €	47	71,21%
Total	66	100,00%

Fonte: Elaboração própria

Da tabela anterior, é possível destacar que 71,2% das empresas, ou seja, 47 empresas, tiveram um volume de vendas em 2013 de mais de 100 mil euros. Importa também referir que 8 empresas (12,1%) tiveram volume de negócios entre os 80 mil euros e os 100 mil euros. Apenas 4,5% das empresas tiveram um volume de negócios com um valor inferior a 20 mil euros. As restantes empresas encontram-se distribuídas em intervalos que vão desde os 20 mil euros até aos 80 mil euros.

Para além do volume de negócios, importa ainda verificar o âmbito de atuação das empresas, ou seja, se atuam no mercado nacional, no mercado internacional ou em ambos. De acordo com os dados do gráfico seguinte, é possível perceber a proveniência das fontes de rendimento das empresas. Para tal, foi questionado qual o destino do mobiliário fabricado, sendo que as respostas indicam que 10% das empresas atuam no mercado nacional e 22% atuam no mercado internacional. Neste seguimento, destaca-se o facto de que 68,20% das empresas atuam quer no mercado nacional, quer no mercado internacional.

Gráfico 7 – Destino do mobiliário das empresas da amostra



Fonte: Elaboração própria

Estes resultados permitem perceber que, apesar das empresas serem constituídas por poucos funcionários, apresentam um volume de negócios considerável, tendo também um âmbito de atuação simultaneamente nacional e internacional, fazendo das mesmas empresas bastante eficientes.

## 6.6. Síntese e conclusão

Com o presente capítulo foi possível efetuar uma caracterização dos respondentes, da qual se verifica que a grande maioria assume funções de gerência ou administração da empresa. Destaca-se ainda o facto de praticamente a totalidade dos respondentes das empresas da amostra trabalhar na empresa há pelo menos três anos. Com a caracterização das empresas da amostra é possível destacar o facto de predominarem na amostra as microempresas ou empresas em nome individual (ENI), bem como as pequenas empresas. Estes dados vão de alguma forma ao encontro aos do INE, em 2012, que indicavam a predominância das microempresas. No que respeita à data de fundação das empresas, os intervalos de tempo que compreendem o maior número de empresas respondentes são de 1995 a 2004, seguido de 2005 a 2014, período este que abrange o ano de entrada da IKEA em Portugal, mais especificamente na produção de mobiliário. Por fim, em termos económicos, salienta-se o facto da grande maioria das empresas ter tido um volume de negócios, em 2013, de mais de 100 mil euros. Estes dados estão igualmente de acordo com os das empresas de fabricação de

mobiliário a nível nacional que, em 2012, indicavam uma média de 231.123,34 euros de volume de negócios por empresa, ou seja, mais de 100 mil euros. Importa ainda referir que o destino do mobiliário fabricado pelas empresas respondentes inclui quer o mercado nacional, quer o mercado internacional.



## **7. Impacto da entrada da IKEA nas empresas do *cluster***

### **7.1. Introdução**

Quando uma multinacional entra no seio de um *cluster*, é expectável que tenha impacto nas empresas que integram o *cluster*. O presente capítulo pretende analisar se efetivamente se verificaram alterações nas empresas do *cluster* de mobiliário de Paços de Ferreira e Paredes com a entrada da IKEA.

Como tal, o capítulo inicia-se com uma explicação acerca da importância da localização das empresas do *cluster*, nomeadamente os motivos que justificam a sua localização (secção 7.2). Segue-se a verificação das alterações da estratégia das empresas, identificando os fatores que alteraram no período da entrada da IKEA, percebendo qual a influência do *cluster* na estratégia das empresas. Procurou-se ainda fazer uma breve análise aos indicadores de desempenho das empresas instaladas, bem como as suas alterações (secção 7.3). Por fim, a secção 7.4 procura identificar quais os principais contributos que uma empresa multinacional pode dar às empresas do *cluster*.

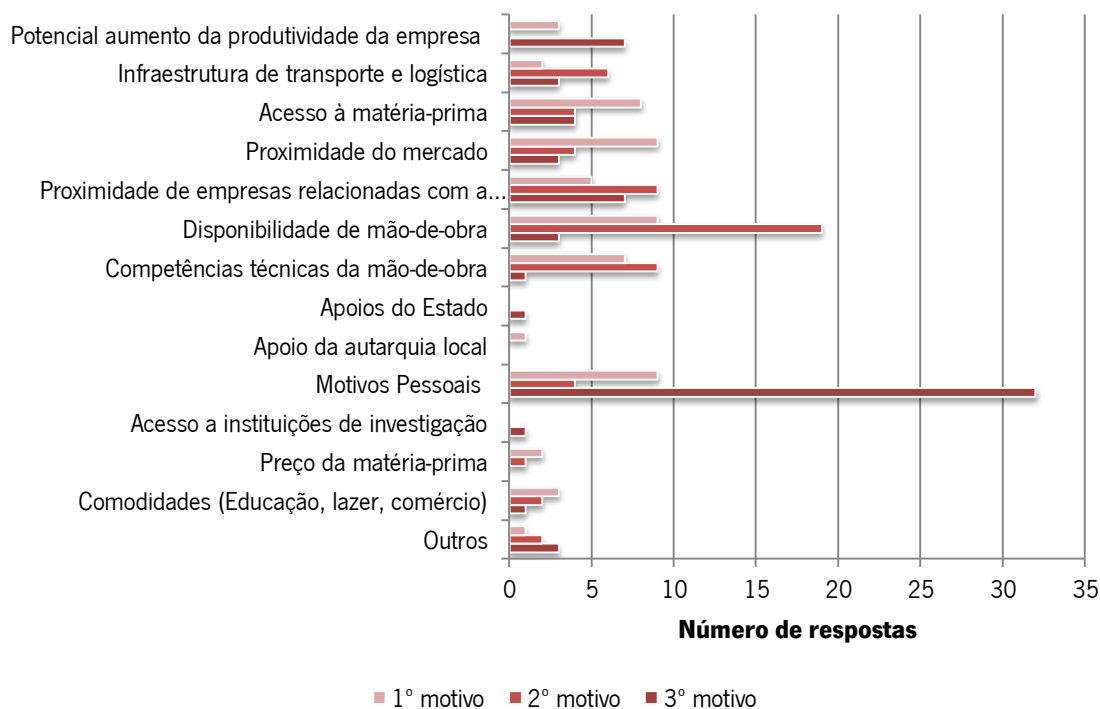
### **7.2. Importância da localização das empresas**

Tendo em conta a importância do fator localização neste estudo, o questionário incidiu também sobre este aspeto, procurando explicar se as empresas sempre estiveram localizadas em Paços de Ferreira ou Paredes e quais os motivos que justificam a sua localização. Assim, analisando a questão sobre se a empresa sempre esteve localizada num destes concelhos, verifica-se que a totalidade das empresas da amostra respondeu positivamente. Isto significa que aquando da sua constituição, as empresas de fabricação de mobiliário estudadas optaram por se instalar logo num destes concelhos.

No que respeita aos fatores que foram tidos em conta na instalação da empresa, foi pedido às empresas para ordenarem os três principais motivos por ordem crescente, estando as respostas apresentadas no gráfico 8. Os resultados indicam que as empresas consideram o principal motivo como os motivos pessoais, com 9 empresas a considerarem como primeiro motivo, 4 empresas como segundo motivo e 32 empresas como terceiro motivo. A disponibilidade da mão-de-obra, proximidade de empresas relacionadas com a indústria do mobiliário e competências técnicas da mão-de-obra, foram também os principais motivos da localização das empresas. De entre os fatores apresentados no questionário, os “apoios do Estado” e o “acesso a instituições de investigação” foram os motivos considerados como menos

importantes. No âmbito desta questão, foi também dada a possibilidade de as empresas indicarem outros motivos não incluídos na questão. Daqui resultaram as seguintes respostas: “herança dos pais”, “instalações”, “zona residencial” e “empresa familiar”.

Gráfico 8 – Principais motivos da localização das empresas



Fonte: Elaboração própria

De uma forma geral, é possível perceber que as empresas são consistentes quanto aos principais motivos da sua localização, uma vez que não há grande dispersão nas respostas. Destaca-se ainda a importância da mão-de-obra no que se refere à escolha da localização.

Neste contexto de importância da localização como fator estratégico das empresas foi ainda pedido às empresas para classificarem quanto à relevância, as possíveis razões de terem escolhido Paços de Ferreira ou Paredes como a sua localização. O principal objetivo desta questão passa por perceber qual a influência do *cluster* na estratégia da empresa, sendo que a tabela 8 apresenta os principais resultados.

Tabela 8 – Razões para localização da empresa em Paços de Ferreira ou Paredes

Motivo	1	2	3	4	5	Total		Média	Desvio-padrão
						N	%		
Acesso a recursos e tecnologias especializadas	5,6%	18,5%	25,9%	44,4%	5,6%	54	100%	3,3	1,0
Aumento da produtividade	5,6%	11,1%	35,2%	44,4%	3,7%	54	100%	3,3	0,9
Partilha de informação e inovação	5,6%	20,4%	35,2%	37,0%	1,8%	54	100%	3,1	0,9
Facilidades num processo de internacionalização	9,3%	20,4%	35,2%	27,8%	7,4%	54	100%	3,0	1,1
Criação de novas oportunidades de negócio	18,5%	22,2%	27,8%	27,8%	3,7%	54	100%	2,8	1,2
Acesso a novas estratégias de Marketing	9,3%	27,8%	44,4%	16,7%	1,8%	54	100%	2,7	0,9
Outro	47,6%	4,9%	19,0%	9,5%	19,0%	21	100%	2,5	1,6

Legenda: 1- Não é relevante; 2 – Pouco relevante; 3 – Nem pouco nem muito relevante; 4 - Relevante; 5 – Muito relevante

Fonte: Elaboração própria

De acordo com a tabela anterior, o “acesso a recursos e tecnologias especializadas” é o aspeto mais relevante por que as empresas optam por se instalar no *cluster*, com 50% das empresas a considerar que é relevante ou muito relevante. Logo de seguida, 48,1% das empresas consideram relevante ou muito relevante o “aumento da produtividade” no que respeita à localização das empresas em Paços de Ferreira ou Paredes. Também a “partilha de informação e inovação” se encontra nos aspetos mais importantes. Destaca-se ainda o facto de quase metade das empresas (44,4%) considerarem que o “acesso a novas estratégias de marketing” não é nem muito nem pouco relevante. Por outro lado, importa ainda referir que a “criação de novas oportunidades de negócio” foi o aspeto que mais dividiu as empresas quanto à sua relevância.

Neste seguimento, é possível perceber que o *cluster* detém uma influência significativa na estratégia da empresa, uma vez que as vantagens associadas a pertencer a um *cluster* são positivamente percecionadas pelas empresas que optaram por se instalar nele.

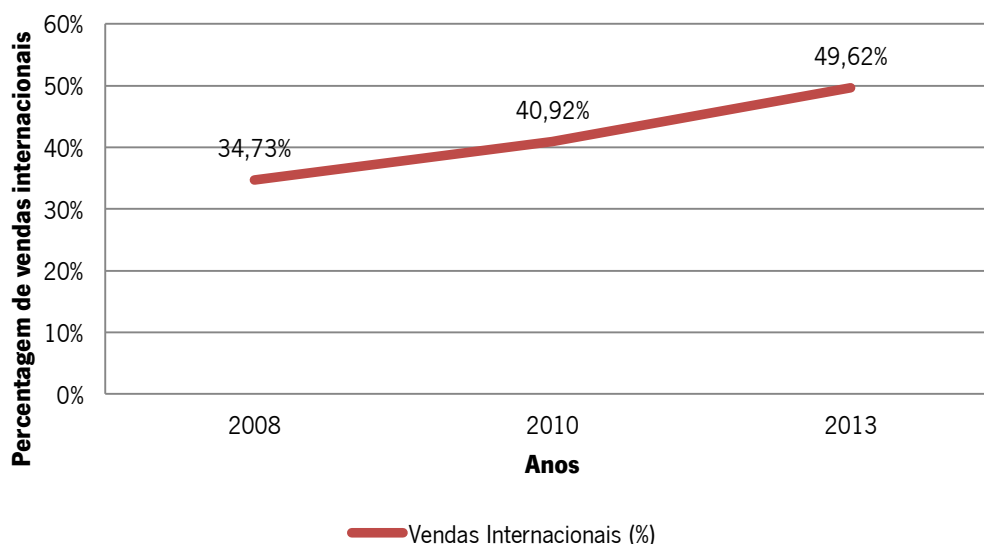
### 7.3. Alterações na estratégia das empresas instaladas no *cluster*

No questionário implementado, procurou-se aferir sobre os fatores que sofreram alterações com a entrada da IKEA. Em particular, importa observar a evolução do peso das vendas das empresas a nível internacional. O gráfico seguinte apresenta a evolução, tendo em conta a média da percentagem de volume de negócios a nível internacional, dos anos 2008, 2010 e 2013. A escolha destes anos deve-se ao facto de serem posteriores à entrada da IKEA, a



qual se deu em 2007, com a abertura da primeira unidade de produção. Desta forma, é possível analisar o comportamento das empresas após a entrada da multinacional.

Gráfico 9 – Evolução das vendas internacionais



Fonte: Elaboração própria

Analisando o gráfico, é possível observar um aumento do peso das vendas a nível internacional entre 2008 e 2013, na ordem dos 14,89 p.p.. Assim, tendo em conta as empresas da amostra, verifica-se que, em média, em 2008 as vendas a nível internacional situavam-se na ordem dos 34,73%, sendo que em 2013, eram de 49,62%, em média. Desta forma, a evolução positiva das exportações das empresas sugere que a entrada da IKEA não só não prejudicou as mesmas, como poderá ter contribuído para o aumento das exportações, tal como defende Greenaway *et al.* (2004).

Torna-se assim pertinente analisar o que poderá ter influenciado a estratégia das empresas para responder à entrada da multinacional. Neste seguimento, e de forma a verificar se a estratégia das empresas de fabricação de mobiliário localizadas em Paços de Ferreira e Paredes sofreu alterações com a entrada da IKEA, foi questionado às empresas acerca do seu grau de concordância relativamente a algumas áreas previamente definidas. A tabela 9 apresenta os resultados obtidos.

Tabela 9 – Concordância acerca das alterações nas empresas do *cluster* com entrada da IKEA

Fatores	1	2	3	4	5	Total		Média	Desvio-padrão
						N	%		
Métodos e organização da produção	30%	10%	20%	<b>40%</b>	0%	10	100	2,7	1,337
Política de Marketing	20%	30%	10%	<b>40%</b>	0%	10	100	2,7	1,252
Política de preço	20%	<b>40%</b>	10%	20%	10%	10	100	2,6	1,350
Mercados	20%	<b>40%</b>	10%	30%	0%	10	100	2,5	1,179
Tecnologia e equipamento da produção	<b>30%</b>	<b>30%</b>	10%	<b>30%</b>	0%	10	100	2,4	1,265
Política de Comunicação e Promoção	20%	<b>40%</b>	20%	20%	0%	10	100	2,4	1,075
Produtos	20%	<b>50%</b>	10%	20%	0%	10	100	2,3	1,059
Canais de distribuição	20%	<b>50%</b>	20%	10%	0%	10	100	2,2	0,919
Recursos humanos	<b>40%</b>	30%	10%	20%	0%	10	100	2,1	1,197
Outro.	<b>60%</b>	0%	40%	0%	0%	5	100	1,8	1,095

Legenda: 1- Discordo totalmente; 2 - Discordo; 3 - Nem concordo nem discordo; 4 - Concordo; 5 – Concordo totalmente

Fonte: Elaboração própria

Analisando os resultados obtidos, destaca-se que 70% das empresas “discorda totalmente” ou “discorda” que a estratégia de recursos humanos das empresas de fabricação de mobiliário localizadas em Paços de Ferreira/ Paredes sofreu alterações. No mesmo sentido, as empresas respondentes consideram também que a estratégia relativa aos produtos, mercados, canais de distribuição, política de preço e política de comunicação e promoção não sofreu alterações com a entrada da IKEA.

Neste seguimento, importa também analisar os indicadores de desempenho das empresas, mais especificamente a sua evolução no período 2005-2013, ou seja, de forma a poder verificar se a entrada da multinacional alterou a sua trajetória. No presente estudo, considera-se relevante utilizar indicadores que permitam medir quer o desempenho financeiro (tal como a evolução do volume de negócios ou da rentabilidade), quer o desempenho operacional (tal como a evolução da quota de mercado ou da qualidade dos produtos). Para medir cada um dos indicadores, foi utilizada uma escala de *Likert*, com cinco níveis, onde 1 significa “Diminuiu muito (diminuiu mais de 20%)” e 5 “Aumentou muito (aumentou mais de 20%)”. Por conseguinte, a análise foi baseada em indicadores subjetivos, visto terem sido

medidos tendo em consideração as percepções dos respondentes. A tabela 10 apresenta os principais resultados.

Tabela 10 – Evolução dos indicadores de desempenho das empresas entre 2005 e 2013

Fatores	N	Média	Desvio-padrão	Mínimo	Máximo
Melhorias nas competências da sua empresa	55	3,87	0,80	1	5
Volume de exportação	55	3,84	1,00	1	5
Nível de inovação	55	3,82	0,72	1	5
Satisfação dos clientes	55	3,76	0,74	1	5
Qualidade do produto	55	3,75	0,80	1	5
Volume de negócios	55	3,55	1,26	1	5
Taxa de crescimento das vendas	55	3,53	1,18	1	5
Nível da produtividade	54	3,52	1,06	1	5
Quota de mercado	55	3,49	1,03	1	5
Rentabilidade	54	3,37	1,03	1	5
Motivação do pessoal	55	3,36	0,87	1	5
Salários	55	3,35	0,75	1	5
Número de trabalhadores	55	3,25	1,22	1	5
Outro	5	1,60	1,34	1	4

Legenda: 1- Diminuiu muito (diminuiu mais de 20%); 2 - Diminuiu; 3 – Manteve-se; 4 - Aumentou; 5 – Aumentou muito (aumentou mais de 20%)

Fonte: Elaboração própria

Verifica-se que as empresas inquiridas apenas apresentam uma tendência de evolução positiva nos indicadores “Melhorias nas competências da sua empresa”, “Volume de exportação”, “Nível de inovação” e “satisfação dos clientes”, entre 2005 e 2013. Nos restantes indicadores, a média obtida aproxima-se do centro da escala que corresponde à manutenção. Estes resultados podem assim ser relacionados com o conceito de *spillover*, nomeadamente o de conhecimento. As empresas de um *cluster* quando deparadas com a entrada de uma multinacional, alteram o seu comportamento, incentivado pela introdução de inovação por parte da multinacional. Esta resposta é dada, geralmente, através do recurso à imitação e do desenvolvimento de competências (Hallin and Lind, 2012). Isto significa que os resultados obtidos com as respostas à evolução dos indicadores de desempenho das empresas estudadas, vão de encontro à teoria referida anteriormente.

Ainda no que se refere aos indicadores de desempenho económico, foram estudadas as correlações existentes entre os mesmos, nomeadamente as correlações R *Spearman*, sendo que estes resultados podem ser visualizados com mais detalhe na Tabela 23, do Apêndice II. É possível verificar que todas as correlações são positivas e estatisticamente significativas. Como tal, concluímos que quando uma empresa evolui positivamente num indicador, tende a evoluir também positivamente nos outros e vice-versa. As correlações mais fortes foram constatadas entre os indicadores “volume de negócios” e “taxa de crescimento das vendas” (0,940) e os indicadores “nível da produtividade” e “Taxa de crescimento das vendas” (0,904). Consideram-se normais estas correlações mais acentuadas, uma vez que o volume de negócios e o nível de produtividade estão diretamente relacionados com a taxa de crescimento das vendas. Tal como referido anteriormente, a presença de uma empresa multinacional traz vantagens em termos macroeconómicos, sendo que as empresas locais podem beneficiar, por exemplo, da melhoria da produtividade e no acesso a competências e conhecimentos a nível tecnológico (Hallin and Lind, 2012).

De uma forma geral, com os resultados apresentados nesta secção, conclui-se que as empresas consideram não ter havido alterações significativas às estratégias das empresas de fabricação de mobiliário instaladas em Paços de Ferreira ou Paredes.

#### **7.4. Contributos da multinacional para as empresas do *cluster***

No sentido de identificar quais os principais contributos que uma empresa multinacional pode dar às empresas instaladas num *cluster*, foi pedido às empresas para classificar de acordo com o seu nível de concordância, se os seus fatores estratégicos sofreram alguma alteração com a entrada da IKEA. A tabela 11 apresenta os principais resultados.

Tabela 11 – Alterações na estratégia das empresas estudadas com entrada da IKEA

Fatores	1	2	3	4	5	Total		Média	Desvio-padrão
						N	%		
Recursos humanos	23,6%	34,5%	<b>36,4%</b>	3,6%	1,8%	55	100	2,3	0,927
Tecnologia e equipamento da produção	27,3%	<b>30,9%</b>	23,6%	12,7%	5,5%	55	100	2,4	1,178
Métodos e organização da produção	23,6%	27,3%	<b>32,7%</b>	12,7%	3,6%	55	100	2,5	1,102
Produtos	21,8%	<b>32,7%</b>	23,6%	18,2%	3,6%	55	100	2,5	1,136
Mercados	23,6%	<b>29,1%</b>	23,6%	18,2%	5,5%	55	100	2,5	1,200
Canais de distribuição	21,8%	27,3%	<b>32,7%</b>	12,7%	5,5%	55	100	2,5	1,136
Política de preço	<b>25,5%</b>	20,0%	21,8%	18,2%	14,5%	55	100	2,8	1,401
Política de Comunicação e Promoção	23,6%	<b>27,3%</b>	<b>27,3%</b>	16,4%	5,5%	55	100	2,5	1,184
Política de Marketing	21,8%	25,5%	<b>29,1%</b>	16,4%	7,3%	55	100	2,6	1,209
Outro	<b>50,0%</b>	14,3%	28,6%	7,1%	0,0%	14	100	1,9	1,072

Legenda: 1- Discordo totalmente; 2 - Discordo; 3 - Nem concordo nem discordo; 4 - Concordo; 5 – Concordo totalmente

Fonte: Elaboração própria

Conclui-se que, de uma forma geral, as empresas consideram não ter havido alterações significativas na estratégia de nenhum dos fatores listados, dado que grande parte das respostas consistiu em “discordo totalmente” e “discordo”. Neste sentido, destacam-se os recursos humanos e a tecnologia e equipamento da produção, cada, com 58,2% das empresas a considerar não ter havido alterações na sua estratégia nestes campos. No entanto, importa referir que todos os fatores estratégicos obtiveram algumas respostas positivas, ou seja, há empresas que “concordam” ou “concordam totalmente” que houve alterações, pelo que há empresas que consideram ter modificado de alguma forma a sua estratégia. Neste campo, destaca-se a política de preço e a política de marketing, como sendo os fatores que apresentaram maior discrepância nas respostas. Isto significa que os seus desvios-padrão, ou seja, a variabilidade em torno do valor médio, foram os mais elevados, com 1,401 para a política de preço e 1,209 para a política de marketing.

Neste seguimento, torna-se importante aferir qual a perceção das empresas relativamente às alterações nas suas estratégias com a entrada da multinacional, por dimensão da empresa. A tabela seguinte apresenta assim o cruzamento da média da perceção das

empresas relativamente às alterações na sua estratégia com a entrada da IKEA, tendo em conta a sua dimensão em termos do número de trabalhadores.

Tabela 12 – Média das alterações na estratégia por número de trabalhadores

Número de trabalhadores	Recursos humanos	Tecnologia e equipamento da produção	Métodos e organização da produção	Produtos	Mercados	Canais de distribuição	Política de preço	Política de Comunicação e Promoção	Política de Marketing	Outro
Menos de 10	2,4	2,7	2,7	2,8	2,8	2,8	3,3	3,0	2,9	3,0
10 a 19	2,4	2,3	2,5	2,8	3,0	2,8	2,8	2,8	2,9	2,0
20 a 49	1,6	1,9	2,0	1,9	1,8	1,9	1,7	1,5	1,9	1,0
50 a 99	2,5	2,5	2,5	2,3	2,3	2,5	2,9	2,5	2,6	2,3
100 a 250	2,3	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	0,0

Opções de resposta: 1- Discordo totalmente; 2 - Discordo; 3 - Nem concordo nem discordo; 4 - Concordo; 5 – Concordo totalmente

Fonte: Elaboração própria

Segundo a tabela anterior, as micro empresas (com menos de 10 trabalhadores) consideram que a política de preço foi o fator que mais sofreu alterações com a entrada da IKEA, com uma média de 3,3. No entanto, note-se que esta média corresponde ao nível “Nem concordo nem discordo” o que permite concluir que nenhum dos fatores acima referidos é percecionado como motivador de alteração de estratégia com a entrada da multinacional, considerando as respostas deste grupo de empresas. Por outro lado, as empresas com um número de trabalhadores entre 20 e 49, ou seja, pequenas empresas, consideram não ter havido alterações motivadas com a entrada da IKEA, como comprova a média, em geral, entre 1 e 2. Aqui, é possível destacar a política de comunicação e promoção como o fator que menos sofreu alterações (média de 1,5), seguido dos recursos humanos com média de 1,6. Tal como anteriormente referido, importa destacar o facto de que a média situada entre 1 e 2 significa que está entre o “discordo totalmente” e “discordo” que se verificaram alterações nos fatores.

De uma forma geral, não se verifica um grande diferencial no que se refere às perceções das empresas do *cluster* do mobiliário, quando analisado o impacto da entrada da multinacional no seio do *cluster* por dimensão das empresas.

## 7.5. Síntese e conclusão

Foi possível verificar, no presente capítulo, que os principais motivos de as empresas se localizarem em Paços de Ferreira ou Paredes foram a disponibilidade da mão-de-obra e os motivos pessoais. Por outro lado, de entre as opções dadas às empresas, os apoios do Estado e o acesso a instituições de investigação foram considerados como os menos relevantes no que respeita à localização das empresas. Relativamente à importância da localização da empresa na sua estratégia, as respostas obtidas indicaram que o aspeto mais relevante foi o acesso a recursos e tecnologias especializadas, seguido do aumento da produtividade. Desta forma, é possível verificar que o *cluster* tem influência na estratégia das empresas que optam por se instalar no mesmo, dado que as vantagens associadas são percecionadas de forma positiva.

No que se refere às alterações sofridas pelas empresas com a entrada da IKEA, a evolução do peso das vendas das empresas a nível internacional foi positiva entre 2008 e 2013, na ordem dos 14,89 p.p.. Após ter sido questionado às empresas se consideram haver alterações em alguns fatores relacionados com a estratégia, as respostas obtidas permitem verificar que a perceção das empresas aponta para o facto de não terem notado alterações significativas. Por outro lado, relativamente aos indicadores de desempenho, as empresas apresentam uma tendência de evolução positiva nos indicadores “melhorias nas competências da sua empresa”, “volume de exportação”, “nível de inovação” e “satisfação dos clientes”, entre 2005 e 2013.

De forma a identificar quais os principais contributos que uma empresa multinacional pode dar às empresas instaladas num *cluster*, as empresas instaladas no *cluster* de mobiliário consideram igualmente não ter havido alterações significativas na estratégia de nenhum dos indicadores de desempenho listados. Assim, quando analisado o impacto da entrada da multinacional no seio do *cluster* por dimensão das empresas, não se verifica um grande diferencial no que se refere às perceções das empresas do *cluster* do mobiliário.

## **8. Efeitos na estratégia empresarial**

### **8.1. Introdução**

Tal como referido anteriormente, com a entrada de uma multinacional, as empresas instaladas no *cluster* podem necessitar de um ajustamento da sua estratégia. Para tal, é necessário compreender quais as estratégias adotadas pelas empresas, começando por analisar a sua perceção relativamente a melhorias observadas na sua atividade e estratégia provocadas pela entrada da multinacional (secção 8.2). De seguida, a secção 8.3 aborda as respostas adotadas pelas empresas à entrada da multinacional, ou seja, as empresas instaladas no *cluster* podem não fazer nada, podem-se defender, contra-atacar ou entrar em confronto com a multinacional. Esta secção inclui ainda as perceções das empresas instaladas acerca do grau de impacto da entrada da multinacional, distinguindo ainda se o impacto foi negativo ou positivo. Por sua vez, na secção 8.4 são testadas as hipóteses anteriormente definidas no capítulo 5. A última secção apresenta algumas conclusões do presente capítulo.

### **8.2. Estratégias adotadas pelas empresas**

No sentido de perceber o impacto da entrada da IKEA, foi questionado às empresas se denotaram alguma melhoria em alguns aspetos predefinidos, tendo em conta as alterações que poderão acontecer com a entrada de uma multinacional no seio de um *cluster*, já referidas anteriormente. A seguinte tabela permite observar as médias de cada um dos fatores sugeridos. Foi, assim, pedido aos inquiridos para definir o grau de concordância dado a cada um dos fatores, seguindo a seguinte escala de *likert*. Discordo totalmente (1); Discordo (2); Nem concordo nem discordo (3); Concordo (4); Concordo totalmente (5). Os resultados poderão ser verificados na tabela 13.



Tabela 13 – Grau de concordância relativo à melhoria dos fatores com a entrada da IKEA

Fatores	N	Média	Desvio-padrão	Mínimo	Máximo
Desenvolvimento de novos produtos	56	2,64	1,14	1	5
Estratégias de exportação	56	2,58	1,13	1	5
Controlo de qualidade	56	2,53	0,98	1	4
Formação de recursos humanos	56	2,49	0,96	1	4
Estratégias de marketing	56	2,42	0,99	1	5
Métodos de controlo de inventário	56	2,36	0,91	1	4
Padronização dos canais de fornecimento e distribuição	56	2,36	0,95	1	4
Serviços subcontratados/ encomendas	56	2,35	0,97	1	4
Novas tecnologias de produção	56	2,33	0,92	1	4

Opções de resposta: 1- Discordo totalmente; 2 - Discordo; 3 - Nem concordo nem discordo; 4 - Concordo; 5 – Concordo totalmente

Fonte: Elaboração própria

A análise desta tabela permite concluir que os fatores que sofreram uma maior melhoria são o “desenvolvimento de novos produtos”, com uma média de 2,64, seguido das “estratégias de exportação” com uma média de 2,58, apresentando ambos desvios-padrão muito próximos, nomeadamente 1,13 e 1,14, respetivamente. Os “serviços subcontratados/ encomendas” e as “novas tecnologias de produção” foram os fatores considerados pelos respondentes como os que obtiveram uma melhoria inferior, com médias de 2,35 e 2,33, respetivamente. No entanto, importa referir que estas médias representam sobretudo as respostas cujo grau de concordância é “discordo” ou “nem concordo nem discordo”.

Neste sentido, torna-se importante analisar a perceção das empresas relativamente à melhoria dos fatores, por dimensão, nomeadamente por número de trabalhadores. A tabela 14 apresenta esta análise, através da média e do desvio-padrão, sendo que os valores deste último são apresentados entre parêntesis.

Tabela 14 – Melhoria dos fatores com a entrada da IKEA, por número de trabalhadores

Número de trabalhadores	Novas tecnologias de produção	Estratégias de marketing	Métodos de controlo de inventário	Formação de recursos humanos	Estratégias de exportação	Controlo de qualidade	Padronização dos canais de fornecimento e distribuição	Desenvolvimento de novos produtos	Serviços subcontratados/ encomendas
Menos de 10	2,25 (0,85)	2,25 (0,79)	2,30 (0,86)	2,45 (0,94)	2,55 (1,00)	2,40 (0,94)	2,35 (0,93)	2,70 (1,03)	2,30 (0,86)
10 a 19	2,75 (2,70)	2,83 (2,61)	2,75 (2,70)	2,58 (2,70)	3,00 (1,67)	2,83 (2,30)	2,58 (3,78)	3,00 (1,67)	2,58 (2,30)
20 a 49	1,80 (1,03)	1,80 (1,03)	1,70 (0,82)	1,70 (0,82)	1,80 (1,14)	1,90 (1,10)	1,60 (0,84)	1,90 (1,29)	1,80 (1,14)
50 a 99	2,80 (0,79)	2,90 (0,88)	2,70 (0,67)	3,00 (0,82)	3,00 (1,05)	2,90 (0,74)	2,90 (0,88)	2,90 (0,99)	2,70 (0,67)
100 a 250	2,67 (0,58)	2,33 (1,15)	2,33 (1,15)	3,33 (0,58)	2,33 (1,15)	3,00 (0,00)	2,33 (1,15)	2,33 (1,15)	2,33 (1,15)

Opções de resposta: 1- Discordo totalmente; 2 - Discordo; 3 - Nem concordo nem discordo; 4 - Concordo; 5 – Concordo totalmente

Fonte: Elaboração própria

Dos resultados apresentados na tabela anterior, verifica-se que, em média, a dimensão das empresas em análise tendo em conta o número de trabalhadores não influencia as respostas dadas relativamente aos fatores que denotaram uma melhoria com a entrada da IKEA, uma vez que as respostas encontram-se entre o “Discordo” e o “Nem concordo nem discordo”. No entanto, destaca-se o facto de o desvio-padrão apresentar valores elevados, nomeadamente no que respeita às pequenas empresas com um número de trabalhadores entre os 10 e os 19, o que significa que há uma grande variabilidade nas respostas. Nestes casos, o desvio-padrão varia entre 1,67 e 3,78. Mais especificamente, a “Padronização dos canais de fornecimento e distribuição”, as “Novas tecnologias de produção”, os “Métodos de controlo de inventário” e a “Formação de recursos humanos” são os fatores que apresentam maior variabilidade nas respostas. Importa também salientar a categoria das empresas que empregam entre 20 a 49 trabalhadores que, em média, consideram não ter havido melhorias nos fatores em análise com a entrada da IKEA, sendo que o desvio-padrão dos fatores se apresenta relativamente baixo.

Após analisar a perceção das empresas relativamente a fatores que sofreram melhorias com a entrada da IKEA, torna-se também importante perceber quais foram as opções

estratégicas adotadas, mencionadas na revisão da literatura. A secção seguinte apresenta os principais resultados no que se refere às respostas das empresas do *cluster* à entrada da multinacional.

### 8.3. Opções estratégicas das empresas do *cluster*

No que se refere às opções estratégicas que as empresas do *cluster* enfrentam com a entrada de uma multinacional, foi também questionado às mesmas qual a sua resposta aquando da entrada da IKEA no seio do *cluster*. Neste seguimento, foi pedido aos respondentes para assinalar, das seguintes opções, quais foram as suas respostas à entrada da IKEA (N=56).

Tabela 15 – Resposta das empresas à entrada da IKEA

Opções de resposta	N	%
Internacionalizar o negócio	18	32,10%
Outra	15	26,80%
Obter uma quota de mercado significativa com base na diferenciação do produto	14	25,00%
Adotar uma estratégia de focalização baseada na diferenciação	13	23,20%
Defender a sua posição inicial	10	17,90%
Adquirir competências para obter vantagens	5	8,90%
Adotar uma estratégia de focalização baseada nos custos (um segmento da indústria)	2	3,60%
Atacar a multinacional (competir com a IKEA no seu mercado)	1	1,80%
Cooperar com a multinacional (formação de alianças)	1	1,80%
Obter uma quota de mercado significativa com base na liderança de custos (vários segmentos da indústria)	1	1,80%

Fonte: Elaboração própria

De realçar que 32,10% das empresas internacionalizaram o seu negócio como estratégia de resposta à entrada da IKEA. A segunda estratégia mais usada foi “obter uma quota de mercado significativa com base na diferenciação do produto”, adotada por 25% das empresas, seguida de “adotar uma estratégia de focalização baseada na diferenciação” com 23,20% das empresas. Analisando as respostas das empresas, é ainda possível verificar que as estratégias menos usadas pelas empresas passam por “atacar a multinacional (competir com a IKEA no seu mercado)”, “cooperar com a multinacional (formação de alianças)” e “obter uma quota de

mercado significativa com base na liderança de custos (vários segmentos da indústria) ”, com apenas uma empresa (1,80%) a adotar cada uma destas respostas à entrada da IKEA no seio do *cluster* de mobiliário. Importa ainda destacar os 26,80% das empresas que adotaram estratégias não incluídas nas opções dadas, destacando-se claramente as respostas que indicam que dado a IKEA se encontrar num segmento de mercado diferente, não adotaram qualquer estratégia.

No sentido de perceber se as respostas das empresas do *cluster* à entrada da IKEA são influenciadas pela dimensão das empresas, foi elaborada a tabela 16.

Tabela 16 - Resposta das empresas (%) à entrada da IKEA, por número de trabalhadores

Número de trabalhadores	atacar a multinacional (competir com a IKEA no seu mercado)	cooperar com a multinacional (formação de alianças)	defender a sua posição inicial	adquirir competências para obter vantagens	obter uma quota de mercado significativa com base na diferenciação do produto	obter uma quota de mercado significativa com base na liderança de custos	adotar uma estratégia de focalização baseada nos custos	adotar uma estratégia de focalização baseada na diferenciação	internacionalizar o negócio	Outra
Menos de 10	0,0%	0,0%	30,0%	5,0%	30,0%	0,0%	5,0%	20,0%	20,0%	15,0%
10 a 19	7,7%	0,0%	15,4%	7,7%	30,8%	7,7%	0,0%	7,7%	30,8%	38,5%
20 a 49	0,0%	10,0%	20,0%	20,0%	20,0%	0,0%	0,0%	50,0%	50,0%	20,0%
50 a 99	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	20,0%	0,0%	10,0%	30,0%	50,0%	30,0%
100 a 250	0,0%	0,0%	0,0%	33,3%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	66,7%

Fonte: Elaboração própria

Com a entrada da IKEA no seio do *cluster* do mobiliário, as micro empresas em análise optaram sobretudo por defender a sua posição inicial (30%) e obter uma quota de mercado significativa com base na diferenciação do produto (30%). No que concerne às pequenas empresas que empregam entre 10 a 49 colaboradores, destaca-se o facto de 80,8% das empresas optarem por internacionalizar o negócio. As pequenas empresas responderam também com a obtenção de uma quota de mercado significativa com base na diferenciação do produto e com a adoção de uma estratégia de focalização baseada na diferenciação, com 50,8% e 57,7%, respetivamente. Por outro lado, destaca-se o facto de as médias empresas com trabalhadores entre 50 a 99 trabalhadores ter optado essencialmente por internacionalizar o

negócio (50,0%), sendo que as empresas com um número de trabalhadores entre 100 e 250, responderam apenas com a aquisição de competências para obter vantagens (30,3%).

Com vista a não limitar as respostas das empresas com a lista apresentada, foi então posta à disposição dos respondentes uma resposta aberta com “Outra”. Daqui foi possível extrair 15 respostas que indicam que as empresas não tomaram qualquer estratégia com a entrada da IKEA, pois o tipo de produtos e de mercados de atuação são diferentes, considerando que a multinacional não é concorrente. A tabela 16 sugere que as respostas dadas em “Outra” são sobretudo das médias empresas com 100 a 250 trabalhadores.

Os resultados aqui apresentados sugerem que a pressão para a globalização do negócio é forte e que as empresas do *cluster* têm vantagens específicas acentuadas. Desta forma, a sua estratégia passou por atacar a multinacional, sobretudo através da estratégia de exportação/internacionalização, cujo principal objetivo é obter uma quota de mercado significativa com base na diferenciação do produto ou da liderança de custos (Jaffe *et al.*, 2005; Poulis *et al.*, 2012). Neste seguimento, percebe-se ainda que as empresas optaram por estratégias de diferenciação, procurando selecionar alguns atributos que muito compradores percecionam como importantes, posicionando-se para atender a essas necessidades (Porter, 1985).

No que se refere à perceção das empresas relativamente ao impacto da entrada da IKEA no seio do *cluster*, foi também pedido às empresas que participaram no inquérito, para classificar numa escala de 1 a 5, em que 1 é nenhum e 5 é muito, de uma forma geral, qual o impacto que a IKEA teve na empresa. A tabela 17 apresenta os principais resultados, considerando ainda se o impacto é positivo ou negativo.

Tabela 17 – Grau de impacto nas empresas com entrada da IKEA

Grau de impacto	Impacto		Total	
	Positivo	Negativo	N	%
1	30,4%	15,2%	21	45,7%
2	17,4%	6,5%	11	23,9%
3	6,5%	10,9%	8	17,4%
4	0,0%	8,7%	4	8,7%
5	0,0%	4,3%	2	4,3%
Total	54,3%	45,7%	46	100,0%

Legenda: 1 – Nenhum; 5 – Muito

Fonte: Elaboração própria

Analisando a percepção das empresas relativamente ao impacto da entrada da multinacional no seio do *cluster* de mobiliário de Paços de Ferreira e Paredes, percebe-se que 45,6%, considera que a entrada da IKEA no seio do *cluster* não teve qualquer impacto nas suas empresas. Destacam-se ainda os 23,9% que julgam ter havido pouco impacto. Por outro lado, apenas 4,3% das empresas notaram muito impacto com a entrada da multinacional, tendo este sido negativo. De uma forma geral, verifica-se assim que as empresas não notaram qualquer impacto ou notaram pouco impacto com a entrada da IKEA.

No questionário foi ainda dada a oportunidade aos respondentes de acrescentar informações em relação ao impacto que a IKEA teve nas empresas. As respostas obtidas foram variadas, sendo que importa destacar a referência feita por alguns respondentes relativamente aos apoios/fundos que a IKEA beneficiou na instalação das suas unidades de produção por ser empresa multinacional. Pelas respostas, denota-se também que algumas empresas não consideram a IKEA como concorrente, tal como tinha sido referido anteriormente, pois o tipo de produtos e de mercados não é o mesmo. Saliencia-se ainda que algumas empresas fizeram referência nos seus comentários ao facto de que deveriam aprender com a multinacional, bem como ao facto de que a sua entrada no *cluster* mostrou que é possível as empresas instaladas serem mais competitivas, seja pelo preço, pela diferenciação no produto ou rentabilidade em produção.

#### **8.4. Testes de hipóteses**

Na presente secção são analisadas e testadas as hipóteses levantadas anteriormente. Estas encontram-se alinhadas com os objetivos definidos na tabela 2. Um teste de hipótese consiste num procedimento estatístico com base na análise de uma amostra, através da teoria de probabilidades, usado para avaliar determinados parâmetros que são desconhecidos numa população. Os testes de hipótese são constituídos de alternativas que são testadas. Uma população tem uma amostra retirada e através da aplicação de teoria de probabilidades é possível tirar conclusões em relação a essa amostra (Fisher, 1934).

Com o intuito de validar as estatísticas estimadas através da amostra deste estudo, foi considerado um intervalo de confiança de 95%, que corresponde à probabilidade de o parâmetro estimado para a amostra se verificar na população. Nesse sentido, o intervalo de confiança traduz a fiabilidade de uma estimativa, sendo o valor escolhido o mais consensual na investigação académica. Simultaneamente ligado a este conceito encontra-se a significância

estatística, que está relacionada ao nível de confiança, ao rejeitar a hipótese nula quando esta é verdade (erro tipo I). Assim, o nível de significância correspondente ao intervalo de confiança estabelecido corresponde a 5%. Com o intuito de inferir sobre o nível de significância de cada teste será utilizado o *p-value*, que corresponde à probabilidade de se obter uma estatística de teste igual ou mais extrema que aquela observada na amostra. Nesse sentido, sempre que o *p-value* seja inferior a 5% deve-se rejeitar a hipótese nula, para o nível de significância identificado.

A tabela seguinte apresenta a descrição das cinco hipóteses, dividindo-as pelas hipóteses nulas e hipóteses alternativas.

Tabela 18 – Descrição das hipóteses a testar

	Hipótese Nula	Hipótese Alternativa	Teste usado
Hipótese 1	H0(1): A idade da empresa não interfere na alteração dos fatores estratégicos das empresas do <i>cluster</i> , após a entrada da IKEA	H1(1): A idade da empresa interfere na alteração dos fatores estratégicos das empresas do <i>cluster</i> , após a entrada da IKEA	Correlação de <i>Spearman</i>
Hipótese 2	H0(2): A dimensão da empresa não interfere na alteração dos fatores estratégicos das empresas do <i>cluster</i> , após a entrada da IKEA	H1(2): A dimensão da empresa interfere na alteração dos fatores estratégicos das empresas do <i>cluster</i> , após a entrada da IKEA	Correlação de <i>Spearman</i>
Hipótese 3	H0(3): Não há uma relação entre a dimensão da empresa e a resposta dada pelas empresas à entrada da IKEA	H1(3): Há uma relação entre a dimensão da empresa e a resposta dada pelas empresas à entrada da IKEA	Correlação de <i>Pearson</i>
Hipótese 4	H0(4): A idade da empresa não determina o grau de impacto da entrada da IKEA no <i>cluster</i>	H1(4): A idade da empresa determina o grau de impacto da entrada da IKEA no <i>cluster</i>	Correlação de <i>Pearson</i>
Hipótese 5	H0(5): Não há uma associação entre o impacto positivo e o número de trabalhadores	H1(5): Há uma associação entre o impacto positivo e o número de trabalhadores	Correlação de <i>Spearman</i>

Fonte: Elaboração própria

Com o objetivo de medir a intensidade da relação entre as variáveis idade e dimensão da empresa e as alterações na estratégia das mesmas com a entrada da IKEA, foi utilizado um teste de correlação de *Spearman*. Este tipo de coeficiente de correlação utiliza-se sobretudo em testes

não paramétricos (semelhantes a uma distribuição livre) que não colocam restrições quanto à forma da distribuição, bem como em escalas de medidas das variáveis no mínimo ordinais. Pode acontecer que as variáveis estudadas não sejam mensuráveis, mas podem ser ordenadas ou classificadas. Os resultados obtidos, tendo em conta a Hipótese 1 e a Hipótese 2 podem ser observados na tabela 19.

Tabela 19 - Resultado Teste de Hipóteses 1 e 2: Correlação de *Spearman* entre as variáveis idade e dimensão das empresas e alterações na estratégia das empresas

		Recursos humanos	Tecnologia e equipamento da produção	Métodos e organização da produção	Produtos	Mercados	Canais de distribuição	Política de preço	Política de Comunicação e Promoção	Política de Marketing
Idade da Empresa	Coef. Correlação	0,190	0,165	0,197	0,055	0,054	0,083	0,203	0,064	0,100
	p-value	0,165	0,228	0,149	0,689	0,696	0,545	0,138	0,640	0,468
Dimensão da empresa	Coef. Correlação	-0,067	-0,137	-0,172	-0,234	-0,247	-0,198	-,278*	-,296*	-0,233
	p-value	0,626	0,320	0,209	0,085	0,069	0,148	0,040	0,028	0,087

Legenda: \* as correlações são estatisticamente significativas para níveis de significância de 5%

Fonte: elaboração própria

De acordo com os resultados da tabela anterior é possível verificar que a variável “idade” não interfere na alteração dos fatores estratégicos das empresas do *cluster*, após a entrada da IKEA. Ou seja, o teste da Correlação de *Spearman* permitiu verificar que não existe nenhum *p-value* inferior a 0,05 para a Hipótese 1, levando à aceitação da hipótese nula. Assim, conclui-se que a idade das empresas não tem influência na alteração de fatores estratégicos para as empresas da indústria de fabricação de mobiliário.

Por outro lado, relativamente à variável “dimensão da empresa”, ou seja, o número de colaboradores da empresa, observa-se que tem influência nos fatores estratégicos “política de preço” e “política de comunicação e promoção”, para um nível de significância de 5%. Isto significa que rejeitamos a hipótese nula. Há assim uma correlação negativa estatisticamente significativa entre a dimensão das empresas e a política de preço e política de comunicação e



promoção, isto é, um maior o número de colaboradores está associado a uma menor alteração nos fatores estratégicos política de preço e política de comunicação e promoção.

No que se refere à Hipótese 3, os resultados obtidos com base na Correlação de *Pearson* entre as variáveis dimensão da empresa e as suas respostas à entrada da IKEA podem ser observados na tabela seguinte:

Tabela 20 - Resultado Teste de Hipóteses 3: Correlação de *Pearson* entre as variáveis dimensão das empresas e a sua resposta à entrada da IKEA

		atacar a multinacional	cooperar com a multinacional	defender a sua posição inicial	adquirir competências para obter vantagens	obter uma quota de mercado significativa com base na diferenciação do produto	obter uma quota de mercado significativa com base na liderança de custos	adotar uma estratégia de focalização baseada nos custos	adotar uma estratégia de focalização baseada na diferenciação	internacionalizar o negócio
Dimensão da Empresa	Coef. Correlação	-0,036	0,070	-0,271*	0,113	-0,154	-0,036	0,024	0,086	0,147
	p-value	0,792	,608	0,043	0,405	0,257	0,792	0,859	0,528	0,279

Legenda: \* indica que as correlações são estatisticamente significativas para níveis de significância de 5%

Fonte: elaboração própria

Tendo em conta a variável “dimensão da empresa”, ou seja, o número de colaboradores da empresa, observa-se que a mesma está relacionada com a resposta “defender a sua posição inicial”, para um nível de significância de 0,05. Isto significa que rejeitamos a hipótese nula. Há assim uma correlação negativa estatisticamente significativa entre a dimensão das empresas e a estratégia de defender a sua posição inicial, isto é, um maior o número de colaboradores está associado ao facto de a resposta “defender a sua posição inicial”, ser menos utilizada.

A tabela 21 apresenta os principais resultados relativos à Hipótese 4, ou seja, se a idade da empresa determina o grau de impacto da entrada da IKEA no *cluster*.

Tabela 21 - Resultado Teste da Hipótese 4: Correlação de *Pearson* entre as variáveis idade das empresas e intensidade do impacto

Intensidade do impacto da entrada da IKEA		
Idade da empresa	Coef. correlação	-0,007
	p-value	0,960

Fonte: Elaboração própria

Assim, pelo recurso à correlação de *Pearson*, conclui-se que a idade das empresas não determina o grau de influência de entrada do IKEA no *cluster*, dado que a correlação não é estatisticamente significativa. O coeficiente de correlação de *Pearson* visa quantificar a intensidade da associação linear existente entre as duas variáveis. Desta forma, relativamente à Hipótese 4, aceitamos a hipótese nula: a idade da empresa não determina o grau de influência de entrada do IKEA no *cluster*.

Por fim, a hipótese 5 pretende aferir se existe uma associação entre o impacto positivo com a entrada da IKEA e o número de trabalhadores.

Tabela 22 - Resultado Teste da Hipótese 5: Correlação de *Pearson* entre as variáveis dimensão das empresas e impacto positivo da entrada

Impacto positivo com a entrada da IKEA		
Dimensão da empresa	Coef. correlação	-0,007
	p-value	0,960

Fonte: Elaboração própria

Da tabela 22, é possível concluir que a perceção de que a entrada da IKEA teve um impacto positivo nas empresas, não está relacionada com o número de trabalhadores das mesmas. Assim, relativamente à Hipótese 5, aceitamos a hipótese nula: a dimensão da empresa não está associada com o impacto positivo que a entrada da IKEA teve nas empresas.

## 8.5. Síntese e conclusão

Neste capítulo, foi possível aferir sobre os efeitos da entrada da IKEA nas empresas que integram o *cluster*. Assim, verifica-se que os fatores que sofreram uma melhoria de forma mais significativa foram o desenvolvimento de novos produtos e as estratégias de exportação. Observou-se ainda que as principais respostas das empresas à entrada da multinacional passaram pela internacionalização do negócio, pela obtenção de quota de mercado significativa

com base na diferenciação do produto e pela adoção de uma estratégia de focalização baseada na diferenciação do produto. Importa ainda referir que mais de metade das empresas do *cluster* de mobiliário que responderam ao questionário consideram não ter havido impacto com a entrada da multinacional. No entanto, as empresas que consideraram ter havido elevado impacto, consideram que o mesmo foi negativo.

No que se refere às hipóteses testadas, verificou-se através do teste da Correlação de *Spearman* que a variável “idade” não interfere na alteração dos fatores estratégicos das empresas do *cluster* do mobiliário de Paços de Ferreira e Paredes, após a entrada da IKEA. Por outro lado, relativamente à variável “dimensão da empresa”, ou seja, o número de colaboradores da empresa, observa-se que tem influência nos fatores estratégicos “política de preço” e “política de comunicação e promoção”. Isto significa que um maior o número de colaboradores está associado a uma menor alteração nos fatores estratégicos política de preço e política de comunicação e promoção. Tendo em conta novamente a variável “dimensão da empresa”, observa-se que a mesma está relacionada com a resposta “defender a sua posição inicial”, para um nível de significância de 0,05. Isto significa que um maior o número de colaboradores está associado ao facto de a resposta “defender a sua posição inicial” ser menos utilizada. Os resultados do teste da Hipótese 4 indicam que a idade da empresa não determina o grau de influência de entrada do IKEA no *cluster*. Por fim, é possível aferir que a perceção de que a entrada da IKEA teve um impacto positivo nas empresas não está relacionada com o número de trabalhadores das mesmas. Por outras palavras, a dimensão da empresa não está associada ao impacto positivo que a entrada da IKEA teve nas empresas de fabricação de mobiliário de Paços de Ferreira e Paredes.

## **9. Conclusão**

O objetivo do presente capítulo é apresentar as principais conclusões obtidas com o estudo efetuado, nomeadamente apresentar quais os resultados encontrados para os objetivos de investigação que se pretendiam analisar. De seguida são apresentadas as limitações bem como algumas sugestões para investigação futura. E, por fim, as suas contribuições e implicações.

### **9.1. Principais resultados e conclusões**

Tomando por base os objetivos de investigação, foi possível alcançar o objetivo principal deste estudo: compreender o impacto da entrada da multinacional IKEA no *cluster* do mobiliário de Paços de Ferreira e Paredes e os seus efeitos na estratégia empresarial das empresas instaladas no *cluster*.

A revisão da literatura permitiu identificar as principais características e as principais definições dos *clusters*, que são entendidos como aglomerações geográficas, geralmente de pequenas e médias empresas, especializadas num sector e instaladas num determinado local ou região, afetam a competitividade dos países, nomeadamente através do aumento da produtividade das empresas, da contribuição positiva para a inovação, bem como ao estimular a criação de novos negócios. Destacou-se ainda que o investimento direto estrangeiro pode influenciar a competitividade dos países, tendo sido, por isso, atribuída importância elevada pelos governos de todo o mundo, no sentido de atrair empresas multinacionais para os próprios países. Isto remete para a existência de benefícios externos, também conhecidos por *spillovers*.

Com base no enquadramento teórico desenvolvido nos capítulos 2 e 3, foi desenvolvido um estudo quantitativo junto da população do *cluster* de mobiliário de Paços de Ferreira e Paredes, com recurso a um inquérito por questionário de forma a perceber se existiram e que alterações se verificaram na sua estratégia com a entrada da multinacional IKEA. Foram obtidas 165 respostas ao questionário, no entanto apenas 66 foram consideradas válidas, uma vez que tiveram de ser eliminadas 99 respostas. Isto deve-se ao facto de os questionários não se encontrarem finalizados, tendo apenas sido abertos e deixados bastante incompletos (entre 75% a 100% de respostas em branco). Foi, no entanto, realizada uma análise dos questionários que se encontravam em aberto, verificando-se que o número de respostas não era suficiente para ser possível efetuar uma análise consistente das mesmas. Com a caracterização das empresas da amostra e dos respondentes que representam essas mesmas empresas, foi possível destacar o

facto de predominarem na amostra as microempresas ou empresas em nome individual (ENI), bem como as pequenas empresas, o que está alinhado com os resultados estatísticos disponibilizados pelo INE acerca do sector do mobiliário a nível nacional, o qual é sobretudo constituído por micro empresas.

Como apresentado anteriormente na secção da metodologia, o objetivo principal deu origem a quatro objetivos gerais, os quais são analisados de seguida pormenorizadamente.

#### Objetivo 1: Verificar se existiram alterações na estratégia das empresas do *cluster*

Sendo um dos principais objetivos deste estudo verificar a existência de alterações na estratégia das empresas que integram o *cluster*, com a entrada da multinacional, procurou-se perceber a importância da localização da empresa na sua estratégia, inclusive aferir acerca da importância da existência do *cluster* na escolha da localização. De acordo com Porter (1998), os *clusters* afetam a competitividade tanto a nível nacional como internacional, designadamente por via do aumento da produtividade das empresas inseridas naquela região, através da contribuição positiva para a inovação, e ainda do estímulo para a criação de novos negócios, que se difundem e reforçam o próprio *cluster* onde se inserem. O autor defende que as empresas instaladas num *cluster* têm, assim, uma maior probabilidade de alcançar vantagens competitivas. Estas têm-se revelado significativas, sobretudo porque os *clusters* são potenciais motores de *spillovers*, entendidos por incubação de conhecimento, que permitem aumentar a competitividade e o nível de inovação das empresas que pertencem a esse mesmo *cluster*. No que respeita ao Investimento Direto Estrangeiro, Spencer (2008: 342) considera que “tem o potencial de contribuir para o aumento da produtividade entre as empresas locais, proporcionando-lhes conhecimento e tecnologia avançados, melhorando a infraestrutura do país para investimento privado e motivando as empresas locais a melhorar as suas práticas de negócios”.

Neste sentido, o questionário implementado revelou que os principais motivos de as empresas que participaram no estudo se localizarem em Paços de Ferreira ou Paredes, foram a disponibilidade da mão-de-obra e os motivos pessoais. Relativamente à importância da localização da empresa na sua estratégia, as respostas obtidas indicaram que o aspeto mais relevante foi o acesso a recursos e tecnologias especializadas, seguido do aumento da produtividade. Desta forma, é possível verificar que o *cluster* tem influência na estratégia das empresas que optam por se instalar no mesmo, dado que as vantagens associadas são percecionadas de forma positiva. Isto vai de encontro com a teoria, na qual Porter (1998)

indicava que as empresas instaladas num *cluster* têm uma maior probabilidade de alcançar vantagens competitivas, nomeadamente através do aumento da produtividade das empresas inseridas naquela região, através da contribuição positiva para a inovação, e ainda do estímulo para a criação de novos negócios, que se difundem e reforçam o próprio *cluster* onde se inserem.

No que se refere às alterações sofridas pelas empresas com a entrada da IKEA, a evolução positiva do peso das vendas das empresas a nível internacional entre 2008 e 2013 vão de encontro aos resultados apontados na revisão de literatura, que indicava que as empresas multinacionais influenciam de forma positiva as exportações das empresas nacionais, nomeadamente através do conhecimento e experiência de que dispõem.

Após ter sido questionado às empresas se, com a abertura das fábricas da IKEA em Paços de Ferreira em 2007, consideram ter havido alterações na estratégia das empresas que integravam o *cluster* do mobiliário, as respostas obtidas permitem verificar que a perceção das empresas aponta para o facto de não terem notado alterações significativas nas empresas do *cluster*. Isto significa que apesar de ter sido possível encontrar marcas do impacto da entrada da IKEA na estratégia das empresas, como por exemplo em termos do aumento do volume de exportação, as empresas inquiridas aparentemente não têm a perceção de que estas alterações possam estar associadas à entrada da multinacional. De acordo com Hallin and Lind (2012), as empresas locais, quando deparadas com a entrada de uma multinacional e, conseqüentemente, com a introdução de inovações estando inseridas num ambiente caracterizado por uma elevada pressão da concorrência alteram o seu comportamento. Neste contexto, a justificação pela qual as empresas respondentes consideram não ter havido alterações na sua estratégia, pode ser o facto de que parte das empresas respondentes não se consideram concorrentes da IKEA.

#### Objetivo 2: Verificar se existiu alguma alteração nos indicadores de desempenho das empresas instaladas, após a entrada da IKEA

Os principais contributos que uma empresa multinacional pode dar a uma economia prendem-se com “emprego, formação, transferência de tecnologia, contribuição para a balança de pagamentos, criação de expectativas de procura, estímulo do empreendedorismo e provisão de *spillovers* a fornecedores, clientes e concorrentes” (Dunning, 1993, citado por Enright, 2000: 119). Por outro lado, na perspetiva das empresas que integram o *cluster*, o investimento das empresas multinacionais num país beneficia as empresas locais na medida em que estas

podem observar as suas tecnologias, práticas e estratégias organizacionais, tendo também a oportunidade de reproduzir estas técnicas nas suas próprias operações, tal como já foi referido (Blomström e Kokko, 1998). São disso exemplo a adoção de novas tecnologias de produção, estratégias de marketing, métodos de controlo de inventário e procedimentos para a motivação dos funcionários.

Tendo em conta este enquadramento teórico, foi questionado às empresas do *cluster* acerca das alterações nos seus indicadores de desempenho, após a entrada da IKEA, no período 2005-2013. Verificou-se que as empresas inquiridas apenas apresentam uma tendência de evolução positiva nos indicadores “Melhorias nas competências da sua empresa”, “Volume de exportação”, “Nível de inovação” e “Satisfação dos clientes”, sendo que nos restantes indicadores, a média obtida aproxima-se do centro da escala, que corresponde à manutenção. Ainda no que se refere aos indicadores de desempenho económico, as correlações R *Spearman* realizadas entre os mesmos foram positivas e estatisticamente significativas, isto é, quando uma empresa evolui positivamente num indicador, tende a evoluir também positivamente nos outros e vice-versa.

Com as respostas ao questionário, verificou-se ainda que, de uma forma geral, as empresas consideram não ter havido alterações significativas na estratégia de nenhum dos fatores estratégicos listados. No entanto, importa referir que no que se refere às alterações nos fatores, todos obtiveram respostas positivas, pelo que há empresas que consideram ter modificado de alguma forma a sua estratégia. Neste campo, destaca-se a política de preço e os mercados, como sendo os fatores que apresentaram maior discrepância nas respostas.

Em suma, conclui-se que as empresas consideram não ter havido alterações significativas às estratégias das empresas de fabricação de mobiliário instaladas em Paços de Ferreira ou Paredes e que não se verifica um grande diferencial no que se refere às perceções das empresas do *cluster* do mobiliário, quando analisado o impacto da entrada da multinacional no seio do *cluster* por dimensão das empresas. Daqui se depreende que as empresas em estudo não consideram ter havido alterações na sua estratégia, no entanto, ao mesmo tempo, ao responderem positivamente sobre alguns indicadores de desempenho indicam que, de facto, em alguns aspetos houve alterações que poderão estar relacionadas com a entrada da IKEA, uma vez que os autores Hallin and Lind (2012) defendem que a presença de uma empresa multinacional traz vantagens em termos macroeconómicos. Isto poderá estar, assim, relacionado com a melhoria dos indicadores de desempenho das empresas, beneficiando as mesmas, por

exemplo, da melhoria da produtividade e no acesso a competências e conhecimentos a nível tecnológico.

Objetivo 3: Determinar qual foi a opção estratégica escolhida pelas empresas e quais as bases de escolha

Relativamente às principais respostas das empresas à entrada da multinacional, a revisão de literatura apontava para quatro opções estratégicas de resposta: atacar a multinacional que entra no *cluster*, cooperar com a multinacional, defender a sua posição inicial ou sair do mercado. Por outro lado, foram também identificadas três estratégias genéricas, as quais podem ser utilizadas individualmente ou em conjunto: liderança, diferenciação e focalização, sendo que a estratégia de focalização tem duas variantes: focalização baseada nos custos e focalização baseada na diferenciação. Considerando este contexto teórico, foi possível verificar que as empresas também dispõem de diversas opções específicas relativas quer à direção, quer ao método de desenvolvimento de estratégias de uma empresa: penetração no mercado, desenvolvimento de novos produtos/ serviços, desenvolvimento de mercados e diversificação.

No sentido de perceber quais as estratégias adotadas pela empresa aquando da entrada da multinacional os resultados obtidos acerca das melhorias aferidas pelas empresas indicam que fatores que sofreram uma maior melhoria são o “desenvolvimento de novos produtos”, com uma média de 2,64. Seguem-se as “estratégias de exportação” com uma média de 2,58, apresentando ambos desvios-padrão muito próximos, nomeadamente 1,13 e 1,14, respetivamente. Os “serviços subcontratados/encomendas” e as “novas tecnologias de produção” foram os fatores considerados pelos respondentes como os que obtiveram uma melhoria inferior, com médias de 2,35 e 2,33, respetivamente. No entanto, importa referir que estas médias representam sobretudo as respostas cujo grau de concordância é “discordo” ou “nem concordo nem discordo”. Quando analisadas as melhorias dos fatores por número de trabalhadores, verifica-se que, em média, o número de trabalhadores das empresas em análise não influencia as respostas dadas relativamente aos fatores que denotaram uma melhoria com a entrada da IKEA. No entanto, destaca-se o facto de o desvio-padrão apresentar valores elevados, nomeadamente no que respeita às pequenas empresas com um número de trabalhadores entre os 10 e os 19, pelo que se denota uma grande variabilidade nas respostas.



No que se refere à identificação das respostas à multinacional adotadas pelas empresas locais, os resultados indicam que as principais respostas das empresas passaram pela internacionalização do negócio, pela obtenção de quota de mercado significativa com base na diferenciação do produto e pela adoção de uma estratégia de focalização baseada na diferenciação do produto. Os resultados aqui apresentados sugerem que a pressão para a globalização do negócio é forte e que as empresas do *cluster* têm vantagens específicas acentuadas. Desta forma, a sua estratégia passou por atacar a multinacional, sobretudo através da estratégia de exportação/ internacionalização, cujo principal objetivo é obter uma quota de mercado significativa com base na diferenciação do produto ou da liderança de custos (Jaffe *et al.*, 2005; Poulis *et al.*, 2012). Neste seguimento, percebe-se ainda que as empresas optaram por estratégias de diferenciação, procurando selecionar alguns atributos que muito compradores percebiam como importantes, posicionando-se para atender a essas necessidades (Porter, 1985).

#### Objetivo 4: Aferir qual foi a perceção das empresas do *cluster* relativamente ao impacto da entrada da multinacional

No que respeita a este objetivo, procurou-se perceber se as empresas do *cluster* consideram ter havido impacto com a entrada da multinacional, bem como qual o tipo de impacto. A perceção das empresas instaladas no *cluster* é importante uma vez que pode ser um fator-chave para a forma como exploram os benefícios da entrada de uma multinacional num *cluster*. Tal como referido anteriormente na literatura, os principais benefícios prendem-se com a observação das tecnologias, práticas e estratégias organizacionais da empresa multinacional, tendo também a oportunidade de reproduzir estas técnicas nas suas próprias operações (Blomström e Kokko, 1998). Por outro lado, a entrada de multinacionais pode afetar negativamente as empresas locais, na medida em que as primeiras conquistam os melhores fornecedores e distribuidores de bens e serviços. Isto leva a que as empresas locais tenham de alterar para fornecedores e distribuidores inferiores, comprometendo a sua vantagem estratégica e dando assim lugar a um efeito de *crowding out*. Outro fator a ter em atenção prende-se com a limitação do acesso das empresas locais a recursos escassos, aquando da entrada da multinacional (Spencer, 2008).

Analisando a perceção das empresas relativamente ao impacto da entrada da multinacional no seio do *cluster* de mobiliário de Paços de Ferreira e Paredes, percebe-se que

45,6%, considera que a entrada da IKEA no seio do *cluster* não teve qualquer impacto nas suas empresas. Destacam-se ainda os 23,9% (n=11) que julgam ter havido pouco impacto. Por outro lado, apenas 2 empresas (que corresponde a 4,3%) responderam que notaram muito impacto com a entrada da multinacional, tendo este sido negativo. De uma forma geral, verifica-se assim que as empresas não identificam qualquer impacto ou notaram pouco impacto com a entrada da IKEA.

Importa ainda referir que mais de metade das empresas inquiridas consideram não ter havido impacto com a entrada da multinacional. No entanto, as empresas que consideraram ter havido elevado impacto, consideram que o mesmo foi negativo. As justificações possíveis poderão estar relacionadas com o facto de a multinacional ter conquistado os melhores fornecedores e distribuidores de bens e serviços, tendo as empresas locais sido forçadas a alterar para fornecedores e distribuidores inferiores, comprometendo a sua vantagem estratégica e dando assim lugar a um efeito de *crowding out* (Spencer, 2008). Este efeito ocorre quando as multinacionais afetam a concorrência nos produtos locais, mão-de-obra, ou mercados financeiros que são suficientemente intensos para a desvantagem das empresas locais. A entrada de multinacionais num país pode ainda limitar o acesso das empresas locais a recursos escassos, elevando os preços dos bens essenciais (Spencer, 2008).

No que se refere às hipóteses testadas, verificou-se através do teste da Correlação de *Spearman* que a variável “idade” não interfere na alteração dos fatores estratégicos das empresas do *cluster* do mobiliário de Paços de Ferreira e Paredes, após a entrada da IKEA. Por outro lado, relativamente à variável “dimensão da empresa”, ou seja, o número de colaboradores da empresa, observa-se que tem influência nos fatores estratégicos “política de preço” e “política de comunicação e promoção”. Isto significa que um maior número de colaboradores está associado a uma menor alteração nos fatores estratégicos política de preço e política de comunicação e promoção. Tendo em conta novamente a variável “dimensão da empresa”, observa-se que a mesma está relacionada com a resposta “defender a sua posição inicial”, para um nível de significância de 0,05. Isto significa que um maior o número de colaboradores está associado ao facto de a resposta “defender a sua posição inicial” ser menos utilizada. Os resultados do teste da Hipótese 4 indicam que a idade da empresa não determina o grau de influência de entrada do IKEA no *cluster*. Por fim, é possível aferir que a perceção de que a entrada da IKEA teve um impacto positivo nas empresas não está relacionada com o número de trabalhadores das mesmas. Por outras palavras, os resultados indicam que a

dimensão da empresa não está associada com o impacto positivo que a entrada da IKEA teve nas empresas de fabricação de mobiliário de Paços de Ferreira e Paredes.

## **9.2. Limitações do estudo e sugestões para trabalhos futuros**

A presente investigação deparou-se com algumas limitações, facto que é comum a todas as investigações. Uma das limitações é a dimensão da amostra. Foi utilizada uma base de dados através de diversas fontes de informação, tais como bases de dados adquiridas a entidades com reputação no mercado e exploração sistemática de diretórios de empresas *online*. No entanto, apesar do questionário ter sido enviado a 400 empresas, estas não demonstraram adesão, pelo que a amostra utilizada neste trabalho é relativamente pequena, tendo sido obtidas 66 respostas. Assim, as conclusões retiradas neste estudo não permitem generalizações para a totalidade das empresas portuguesas. Todavia, a análise feita e as conclusões retiradas poderão servir de guia para futuros trabalhos. Importa ainda sugerir a realização de uma análise exploratória mais aprofundada ao nível da estatística inferencial.

Em segundo lugar, o questionário foi o único método de recolha de dados utilizado. A utilização de outros métodos de recolha de informação poderia aumentar a robustez das conclusões obtidas. O cruzamento de metodologias enriquece sempre um estudo porque permite diferentes ângulos e um maior aprofundamento do objeto de estudo.

As respostas de “nem concordo nem discordo” ou “nem pouco nem muito relevante” colocadas no questionário também se revelaram uma limitação deste estudo, uma vez que se verificou que algumas empresas optaram por estas respostas, que poderá ser por falta de tempo, disponibilidade ou conhecimento. Tal levou à obtenção de afirmações pouco conclusivas e difíceis de avaliar.

No entanto, as limitações deste trabalho permitem deixar algumas pistas para possíveis trabalhos futuros. A primeira sugestão seria a elaboração de um estudo semelhante com uma amostra de maior dimensão para confirmar se o impacto positivo e negativo da entrada da multinacional está relacionado com determinadas características das empresas.

Com vista a aumentar a precisão da análise, seria também interessante comparar as perceções das empresas do *cluster* do mobiliário com fontes oficiais de informação, como por exemplo através de demonstrações financeiras das empresas do sector ou da realização de entrevistas. Este estudo tem como base as perceções que os representantes das empresas têm,

mas não relaciona estas perceções com o impacto demonstrado pelos resultados das empresas, pelo que são necessários mais estudos para avaliar esta relação.

No que se refere ao facto de que, segundo a teoria, as empresas de um *cluster* deveriam perceber que as multinacionais têm uma influência positiva, mas na prática as empresas estudadas não revelam ter essa perceção, sugere-se também um trabalho que aprofunde os motivos.

Na questão “com a entrada da IKEA, a resposta da minha empresa foi (...)”, sugere-se incluir uma opção de resposta relacionada com o facto de não ter sido adotada nenhuma estratégia diferente, uma vez que há empresas que não consideram a multinacional como sua concorrente.

### **9.3. Contribuições e implicações**

Esta secção expõe os contributos e implicações da presente dissertação, considerando contributos para as empresas nacionais e multinacionais, bem como contributos para a teoria e investigação. A realização de uma investigação científica visa ter utilidade prática para as empresas, empreendedores, economistas, gestores, assim como para a sociedade em geral. Neste sentido, considera-se que este objetivo foi concretizado com a verificação da existência de alterações na estratégia das empresas do *cluster*, bem como nos indicadores de desempenho das empresas instaladas, com a determinação da opção estratégica escolhida pelas empresas e quais as bases de escolha e, por fim, com a aferição de qual a perceção das empresas do *cluster* relativamente ao impacto da entrada da multinacional.

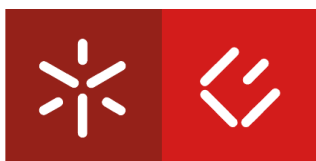
Esta dissertação é relevante na medida em que aborda um assunto de interesse para as empresas que procurem estratégias diferenciadoras de obtenção de vantagem competitiva e estratégias capazes de superar limitações de recursos, essenciais para o crescimento das empresas. Espera-se que este trabalho contribua para as práticas de gestão, nomeadamente através da abordagem mais aprofundada da entrada de uma multinacional no seio de um *cluster*, permitindo assim aos gestores e empreendedores um melhor conhecimento da temática, que os ajudará a delinear estratégias para obter maiores vantagens competitivas. No que se refere às empresas que integram *clusters*, entendidos como sistemas localizados de empresas e instituições inter-relacionadas, que permitem a obtenção de vantagens competitivas devido à partilha de recursos, as relações localmente estabelecidas permitem não só o acesso a recursos de outras empresas locais, como também criam um conhecimento tácito e espontâneo.

Deste modo, é importante que os empresários sejam capazes de implementar, manter e melhorar os processos internos que possibilitam a interpretação, integração e aplicação do conhecimento externo, quer apreendido através do facto de integrar um *cluster*, quer através das práticas da multinacional.

Para além destes contributos práticos para as empresas, a presente dissertação é uma contribuição empírica para a literatura da entrada de multinacionais num *cluster* e efeitos na estratégia das empresas instaladas. Pretende-se assim contribuir com uma ferramenta para entender o processo da entrada de uma multinacional no seio de um *cluster* e que impactos podem ter na estratégia das empresas instaladas.

## **Apêndices**

## Apêndice I - Questionário



### Universidade do Minho

No âmbito de um projeto de investigação para a Universidade do Minho, encontro-me a desenvolver um questionário que tem como objetivo aferir os impactos e efeitos da entrada de uma multinacional nas empresas pertencentes a uma indústria. Será analisado, em particular, o impacto da entrada das fábricas da IKEA, em 2007, nas empresas da indústria de mobiliário, localizadas em Paços de Ferreira e em Paredes.

As respostas a este questionário são anónimas e os respetivos resultados serão tratados exclusivamente para fins académicos. A duração aproximada é de 10 minutos.

Caso esteja interessado(a) em receber uma síntese dos resultados deste estudo, indique por favor no final do questionário, o *e-mail* no qual pretende receber.

Agradeço desde já pela sua colaboração.

Diana Teixeira Carvalho  
dianateixeirac@gmail.com

1. Qual o ano de fundação da empresa?

2. Qual o número aproximado de colaboradores da empresa?

3. Qual o volume de negócios da sua empresa em 2013?

- Até 20.000 €
- 20.001 € a 40.000 €
- 40.001 € a 60.000 €
- 60.001 € a 80.000 €
- 80.001 € a 100.000 €
- Mais de 100.001 €

4. A empresa sempre esteve localizada em Paços de Ferreira/ Paredes?

- Sim
- Não

5. Se não esteve sempre localizada em Paços de Ferreira/ Paredes, há quantos anos está instalada num destes concelhos?

6. Quais os três principais motivos que foram tidos em conta na instalação da empresa em Paços de Ferreira/ Paredes?

*Assinalar com o número 1, 2 e 3 os principais motivos por ordem crescente.*

- \_\_\_\_\_ Potencial aumento da produtividade da empresa
- \_\_\_\_\_ Infraestrutura de transporte e logística
- \_\_\_\_\_ Acesso à matéria-prima
- \_\_\_\_\_ Proximidade do mercado
- \_\_\_\_\_ Proximidade de empresas relacionadas com a indústria do mobiliário
- \_\_\_\_\_ Disponibilidade de mão-de-obra
- \_\_\_\_\_ Competências técnicas da mão-de-obra
- \_\_\_\_\_ Apoios do Estado
- \_\_\_\_\_ Apoio da autarquia local
- \_\_\_\_\_ Motivos pessoais
- \_\_\_\_\_ Acesso a instituições de investigação
- \_\_\_\_\_ Preço da matéria-prima
- \_\_\_\_\_ Comodidades (Educação, lazer, comércio)
- \_\_\_\_\_ Outro. Qual?



7. O mobiliário fabricado na sua empresa destina-se a:

- Mercado nacional
- Mercado internacional
- Ambas

8. Qual a percentagem das vendas da empresa em termos internacionais nos seguintes anos:

*Ter em conta que a restante percentagem que totaliza os 100%, diz respeito às vendas nacionais.*

*Caso a empresa não exporte, colocar 0.*

	2008	2010	2013
Vendas internacionais (%)	%	%	%

Se o ano de fundação foi superior a 2007:

9. Com a abertura de fábricas da IKEA em Paços de Ferreira em 2007, considera que a estratégia das empresas de fabricação de mobiliário localizadas em Paços de Ferreira/ Paredes, sofreu alterações nas seguintes áreas?

Para cada afirmação, assinala com uma cruz o seu grau de concordância.

	Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
Recursos humanos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tecnologia e equipamento da produção	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Métodos e organização da produção	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Produtos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mercados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Canais de distribuição	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Política de preço	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Política de Comunicação e Promoção	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Política de Marketing	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outro. Qual?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Classifique quanto à relevância, as razões para a sua empresa estar localizada em Paços de Ferreira/Paredes?

	Não é relevante	Pouco relevante	Nem pouco nem muito relevante	Relevante	Muito relevante
Criação de novas oportunidades de negócio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Partilha de informação e inovação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Acesso a recursos e tecnologias especializadas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Facilidades num processo de internacionalização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Acesso a novas estratégias de Marketing	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aumento da produtividade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outro. Qual? _____	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. No período 2005-2013, qual foi a evolução da sua empresa relativamente a cada um dos seguintes indicadores de desempenho?

	Diminuiu muito (diminuiu mais de 20%)	Diminuiu	Manteve-se	Aumentou	Aumentou muito (aumentou mais de 20%)
Número de trabalhadores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Qualidade do produto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Satisfação dos clientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Motivação do pessoal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quota de mercado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Taxa de crescimento das vendas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Volume de negócios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nível da produtividade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Melhorias nas competências da sua empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nível de inovação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Volume de exportação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rentabilidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Salários	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outro. Qual?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. Com a abertura de fábricas da IKEA em Paços de Ferreira, a estratégia da sua empresa sofreu alterações nas seguintes áreas?

*Para cada afirmação, assinale com uma cruz o seu grau de concordância.*

	Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
Recursos humanos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tecnologia e equipamento da produção	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Métodos e organização da produção	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Produtos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mercados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Canais de distribuição	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Política de preço	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Política de Comunicação e Promoção	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Política de Marketing	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outro. Qual?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. A entrada das fábricas da IKEA em Paços de Ferreira, contribuiu para a melhoria de algum dos seguintes aspetos na sua empresa?

*Para cada afirmação, assinale o seu grau de concordância*

	Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
Novas tecnologias de produção	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estratégias de marketing	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Métodos de controlo de inventário	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Formação de recursos humanos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estratégias de exportação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Controlo de qualidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Padronização dos canais de fornecimento e distribuição	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Desenvolvimento de novos produtos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Serviços subcontratados/ encomendas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. Com a entrada da IKEA, a resposta da minha empresa foi:

*Assinale as opções que se aplicarem.*

- atacar a multinacional (competir com a IKEA no seu mercado)
- cooperar com a multinacional (formação de alianças)
- defender a sua posição inicial
- adquirir competências para obter vantagens
- obter uma quota de mercado significativa com base na diferenciação do produto
- obter uma quota de mercado significativa com base na liderança de custos (vários segmentos da indústria)
- adotar uma estratégia de focalização baseada nos custos (um segmento da indústria)
- adotar uma estratégia de focalização baseada na diferenciação
- internacionalizar o negócio
- Outra. Qual? \_\_\_\_\_

15. Numa escala de 1 a 5, em que 1 é nenhum e 5 é muito, indique por favor, de uma forma geral, qual o impacto que a IKEA teve na sua empresa.

	1	2	3	4	5
Impacto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16. Na resposta à questão anterior, teve em conta um impacto positivo ou negativo?

- Positivo
- Negativo

17. Qual é a sua função na empresa?

- Gerente/ Administrador
- Diretor Comercial
- Diretor de produção
- Diretor financeiro
- Outro. Qual? \_\_\_\_\_

18. Há quanto tempo trabalha na empresa?

- Menos de 1 ano
- 1 a 2 anos
- 3 a 5 anos
- 6 a 10 anos
- Mais de 10 anos

19. Há quanto tempo trabalha no sector do mobiliário?

- Menos de 1 ano
- 1 a 2 anos
- 3 a 5 anos
- 6 a 10 anos
- Mais de 10 anos

Q26 Gostaria de acrescentar alguma informação em relação ao impacto que a IKEA teve na sua empresa?

Q16 *E-mail* para o qual pretende que seja enviada a síntese do estudo (facultativo)

*Nota: O questionário original encontra-se em formato online no programa Qualtrics, não sendo assim possível inseri-lo no mesmo formato neste documento*

## **Apêndice II – Resultados do questionário**

Tabela 23 – Correlações R Spearman para os indicadores de desempenho

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
	$r_{sp}$ p-value	$r_{sp}$ p-value	$r_{sp}$ p-value	$r_{sp}$ p-value	$r_{sp}$ p-value	$r_{sp}$ p-value	$r_{sp}$ p-value	$r_{sp}$ p-value	$r_{sp}$ p-value	$r_{sp}$ p-value	$r_{sp}$ p-value	$r_{sp}$ p-value	$r_{sp}$ p-value
1.N.º de trabalhadores	1,000 0												
2.Qualidade do produto	,452** ,001	1,000 0											
3.Satisfação dos clientes	,434** ,001	,708** ,000	1,000 ,000										
4.Motivação do pessoal	,657** ,000	,496** ,000	,657** ,000	1,000 ,000									
5.Quota de mercado	,649** ,000	,557** ,000	,575** ,000	,607** ,000	1,000 ,000								
6.Taxa de crescimento das vendas	,747** ,000	,587** ,000	,483** ,000	,557** ,000	,831** ,000	1,000 ,000							
7.Volume de negócios	,805** ,000	,548** ,000	,507** ,000	,605** ,000	,777** ,000	,940** ,000	1,000 ,000						
8.Nível da produtividade	,733** ,000	,583** ,000	,508** ,000	,557** ,000	,855** ,000	,904** ,000	,894** ,000	1,000 ,000		,000			
9.Melhorias nas competências da emp.	,639** ,000	,528** ,000	,481** ,000	,416** ,002	,658** ,000	,741** ,000	,734** ,000	,783** ,000	1,000 ,000				
10.Nível de inovação	,466** ,000	,552** ,000	,463** ,000	,369** ,006	,554** ,000	,566** ,000	,578** ,000	,611** ,000	,778** ,000	1,000 ,000			
11.Volume de exportação	,401** ,002	,323** ,016	,440** ,001	,226** ,097	,411** ,002	,409** ,002	,361** ,007	,369** ,006	,377** ,005	,476** ,000	1,000 ,000		
12.Rentabilidade	,467** ,000	,408** ,002	,411** ,002	,496** ,000	,520** ,000	,544** ,000	,594** ,000	,590** ,000	,462** ,000	,380** ,005	,338** ,012	1,000 ,000	
13.Salários	,555** ,000	,341** ,011	,348** ,009	,317** ,018	,441** ,001	,434** ,001	,517** ,000	,487** ,000	,532** ,000	,354** ,008	,261** ,054	,343** ,011	1,000 ,000

Fonte: Elaboração própria





## **Bibliografia**

- APIMA (2014). Associação Portuguesa das Indústrias de Mobiliário e Afins, *Comunicado de Imprensa*, Fevereiro.
- Baraňano, A. M. (2008). *Métodos e Técnicas de Investigação em Gestão: Manual de Apoio à Realização de Trabalhos de Investigação*, Edições Sílabo, Lisboa.
- Barbosa, Natália; Eiriz, Vasco (2009). The role of inward foreign direct investment on entrepreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 5(3):319-339.
- Barbosa, Natália; Guimarães, Paulo; Woodward, Douglas (2004). Foreign firm entry in an open economy: the case of Portugal. *Applied Economics*, 36(5): 465-472.
- Bathelt, H., Malmberg, A. and Maskell, P. (2004) "Clusters and knowledge: local buzz, global pipelines and the process of knowledge creation", *Progress in Human Geography*, 28(1): 31-56.
- Beijerstam, E. & Berglund, J. (2010). *A Global Working place – a case study of IKEA*. Linnaeus University School of Business and Economics.
- Bellak, Christian (2004). How domestic and foreign firms differ and why does it matter?. *Journal Of Economic Surveys*, 18(4): 483-514.
- Beugelsdijk, Sjoerd; Smeets, Roger; Zwinkels, Remco (2008). The impact of horizontal and vertical FDI on host's country economic growth. *International Business Review*, 17: 452–472.
- Blomström, Magnus; Kokko, Ari (1998). Multinational corporations and *spillovers*. *Journal of Economic Surveys*, 12: 247–277.
- Bryman, Alan & Bell, Emma (2007). *Business research methods*, 3/e, Oxford University Press.
- Comissão Europeia (2014). *Sector da indústria de mobiliário*, <http://ec.europa.eu> (consulta no dia 29/11/2014).
- COMISSÃO. (2003). Recomendação da Comissão, de 6 de maio de 2003, relativa à definição de micro, pequenas e médias empresas. *Jornal Oficial da União Europeia*.
- Correia, Ricardo (2010). *Marketing territorial: interação entre redes industriais e regionais*. Tese de Doutoramento em Ciências Empresariais. Porto: Faculdade de Economia do Porto.
- De Backer, Koen; Sleuwaegen, Leo (2003). Does foreign direct investments crowd out domestic entrepreneurship?. *Review of Industrial Organization*, 22: 67–84.

- De Propriis, Lisa; Driffield, Nigel (2006). The importance of *clusters* for *spillovers* from foreign direct investment and technology sourcing. *Cambridge Journal of Economics*, 30: 277–291.
- Dunning, John H. (1993). *Multinational Enterprises and the Global Economy*, Addison-Wesley, Workingham.
- Eiriz, Vasco, Barbosa, Natália, Lima, Vanda (2013). Differences of Absorptive Capacity between Firms within a *Cluster*. *Transformations in Business & Economics*, 12(3): 203-214.
- Engelstoft, Sten; Jensen-Butler, Chris; Smith, Ian; Winther, Lars (2006). Industrial *clusters* in Denmark: Theory and empirical evidence. *Papers in Regional Science*, 85(1): 73–98.
- Enright, Michael (2000). Regional *clusters* and multinational enterprises. *International Studies of Management and Organization*, 30: 114-138.
- Fisher, R. A. (1934). *Statistical Methods for Research Workers*, 4/e, Oliver and Boyd, Edinburgh.
- Gaggi M., Narduzzi E. (2011). *Low Cost – o fim da classe média*, 3/e, Teorema.
- Gil, António Carlos (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa*, 4/e, Editora Atlas, São Paulo.
- Giuliani, Elisa (2007). Towards an understanding of knowledge *spillovers* in industrial *clusters*. *Applied Economics Letters*, 14(2): 87-90.
- Greenaway, David; Sousa, Nuno; Wakelin, Katharine (2004). Do domestic firms learn to export from multinationals? *European Journal of Political Economy*, 20: 1027–1043.
- Hallin, Christina; Lind, Christine (2012). Revisiting the external impact of MNCs: An empirical study of the mechanisms behind knowledge *spillovers* from MNC subsidiaries. *International Business Review*, 21: 167-179.
- IKEA (2015). IKEA. [www.ikea.com](http://www.ikea.com) (consulta no dia 18-10-2015)
- INE (2014). *Classificação Portuguesa das Atividades Económicas, Revisão 3*. Lisboa: Instituto Nacional de Estatística.
- Jaffe, Eugene; Nebenzahl, Israel; Schorr, Israel (2005). Strategic options of home country firms faced with MNC entry. *Long Range Planning*, 38: 183-195.
- Johnson, Gerry; Scholes, Kevan; Whittington, Richard (2006). *Exploring Strategy*, 7/e, Pearson Education, Harlow.
- Johnson, Gerry; Scholes, Kevan; Whittington, Richard (2011). *Exploring Strategy*, 9/e, Pearson Education, Harlow.
- Kadokawa, Kazuo (2013). A search for an industrial *cluster* in Japanese manufacturing sector: evidence from a location survey. *GeoJournal*, 78(1): 85-101.

- Lakatos, E. & Marconi, M. (2005). *Fundamentos de metodologia científica*, 6/e, Atlas, São Paulo.
- Lopes, Dircia (2014). IKEA seleciona novos fornecedores em Portugal. *Diário Económico*. 17 de fevereiro.
- Malhotra, Naresh K.; Birks, David F. (2007). *Marketing Research: An Applied Approach*, Pearson Education.
- Marshall, Alfred (1980). *Principles of Economics*, Macmillan, London.
- Mason, Cecily; Castleman, Tanya; Parker, Craig (2005). *Can Knowledge Management Save Regional Development?* Deakin Business School - Deakin University.
- Nachuma, Lilach; Keeble, David (2003). MNE linkages and localised *clusters*: foreign and indigenous firms in the media *cluster* of Central London. *Journal of International Management*, 9: 171-192.
- Porter, Michael E. (1980). *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors: with a new introduction*, The Free Press, Nova Iorque.
- Porter, Michael E. (1985). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*, The Free Press, Nova Iorque.
- Porter, Michael E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*, Macmillan Press, London.
- Porter, Michael E. (1998). *Clusters and new economics of competition*. *Harvard Business Review*, 76(6): 77-90.
- Porter, Michael E. (2000). "Locations, *clusters*, and company strategy". In Gordon Clark; Meric Gertler; Maryann Feldman (eds.), *The Oxford Handbook of Economic Geography*, Oxford University Press, Oxford, 253-274.
- Poulis, Konstantinos; Yamin, Mo; Poulis, Efthimios (2012). Domestic firms competing with multinational enterprises: the relevance of resource-accessing alliance formations. *International Business Review*, 21: 588-601.
- Quivy, R. & Van Campenhoudt, L. (2003). *Manual de investigação em ciências sociais*, trad. João Minhoto Marques, Maria Amália Mendes, Maria Carvalho; rev. científica Rui Santos, 3/e, Gradiva, Lisboa.
- Quivy, Raymond; Campenhoudt, Luc Van (2008). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*, 5/e, Gradiva, Lisboa.
- Rugman, Alan M.; Verbeke, Alain (2003). Multinational Enterprises and *Clusters*: An Organizing Framework. *Management International Review*, 3: 151-169.

- Sirilli, Giorgio (2000). Innovation and firm performance- summary of session C, *Conference Innovation and Enterprise Creation: Statistics and Indicators*, Sophia Antipolis.
- Spence, M. (1984). Cost reduction, competition, and industry performance. *Econometrica: Journal of the Econometric Society*, 101-121.
- Spencer, Jennifer (2008). The Impact of multinational enterprise strategy on indigenous enterprises: horizontal *spillovers* and crowding out in developing countries. *Academy of Management Review*, 33: 341-361.
- Tavares, G. E. A. T.; Young, S. T. E. P. H. E. N. (2005). FDI and multinationals: patterns, impacts and policies. *International Journal of the Economics of Business*, 12(1): 3-16.
- Williamson P. J. (2009). Cost Innovation: Preparing for a 'Value-for-Money' Revolution, *Long Range Planning*, 43: 343–353.

