



Desempenho das empresas em redes industriais locais

Vanda Lima

Instituto Politécnico do Porto, Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Felgueiras,
Rua do Curral, Apartado 205, 4610-156 Felgueiras Email: vlima@estgf.ipp.pt

Vasco Eiriz

Universidade do Minho, Escola de Economia e Gestão, Gualtar
4710-057 Braga, Portugal. Email: veiriz@eeg.uminho.pt

Natália Barbosa

Universidade do Minho, Escola de Economia e Gestão, Gualtar
4710-057 Braga, Portugal. Email: natbar@eeg.uminho.pt

Resumo

As empresas não são ilhas que actuam de forma independente do meio que as rodeia. As relações que estabelecem com outros actores permitem aceder a recursos e competências externas que condicionam as suas estratégias. No caso de integrarem redes industriais locais, a teoria aponta para ganhos associados aos recursos raros e inimitáveis existentes na rede que advêm do conhecimento tácito, complexo e específico existente. Neste sentido, tendo por base a teoria dos recursos, a abordagem de redes e a teoria de clusters e distritos industriais, este artigo analisa de que forma os mecanismos de acesso, posse, controlo e exploração de recursos de uma empresa, suportados nos relacionamentos que estabelece com os outros actores da rede, estão relacionados com o desempenho da própria empresa.

Referência a este artigo

Lima, Vanda; Eiriz, Vasco; Barbosa, Natália (2009). "Desempenho das empresas em redes industriais locais", 15.º Congresso da Associação Portuguesa de Desenvolvimento Regional – Redes e Desenvolvimento Regional, Universidade Piaget, Cidade da Praia, Cabo Verde, 6-11 Julho.



1. Introdução

A teoria dos recursos considera que uma empresa pode ser entendida como um conjunto de recursos (Penrose, 1959) por si geridos, com vista à obtenção de vantagens competitivas (Teece, 1980; Wernerfelt, 1984; Rumelt, 1984; Dierickx e Cool, 1989; Peteraf, 1993; Mahoney e Pandian, 1992; Amit e Schoemaker, 1993) e, consequentemente, ao aumento do desempenho a empresa (Amit e Schoemaker, 1993). O objectivo da empresa é aceder a recursos que sejam difíceis de replicar por outras empresas pois são estes que lhe permitem sustentar as suas vantagens competitivas (Barney, 1991; Amit e Schoemaker, 1993). Os recursos que são partilhados pelas empresas que integram redes industriais locais, pelo facto de emergirem espontaneamente da rede de relações, são raros e inimitáveis (Molina e Martinez, 2004).

Este artigo pretende explorar a correlação que parece existir entre a participação de uma empresa numa rede local e a obtenção de um melhor desempenho, pelo facto da empresa que integra a rede local aceder aos recursos que nela são partilhados. Este objectivo é alcançado através do estudo das empresas industriais de calçado localizadas em Felgueiras e concelhos vizinhos. Neste sentido, a co-localização destas empresas industriais gera uma rede organizacional na qual se estabelecem relações inter-empresariais com impacto nessas empresas. A importância destas redes locais foi anteriormente discutida e estudada no âmbito da competitividade colectiva gerada na indústria portuguesa de calçado, não só na rede de Felgueiras, mas também na de São João da Madeira e na interacção que se estabelece entre elas (Eiriz, 2004; Eiriz e Barbosa, 2007). Nesse estudo, constatou-se que existiam duas aglomerações de empresas produtoras de calçado em Portugal substancialmente distintas em termos de empresas constituintes, seus produtos e mercados. Estas duas aglomerações geram redes locais que actuam através de estratégias colectivas, observáveis em termos de actividades de desenvolvimento tecnológico, produção, formação profissional, marketing e internacionalização. Até que ponto, estas mesmas redes locais afectam o desempenho individual de cada uma das suas empresas constituintes, é algo que merece ser aprofundado no presente estudo.

O artigo está estruturado da seguinte forma: na primeira secção, é efectuada uma revisão de literatura às teorias que estão na base do presente estudo; na segunda secção, são



abordados os factores que explicam o desempenho das empresas em redes industriais locais e formuladas as hipóteses de investigação; na terceira secção, são descritas as variáveis utilizadas no estudo empírico, as técnicas de análise de dados e os resultados obtidos; e, por fim, são retiradas conclusões.

2. Revisão de literatura

2.1. Teoria dos recursos

A teoria dos recursos é uma teoria amplamente aceite na literatura de gestão. Edith Penrose (1959) foi um dos primeiros autores a referir a importância dos recursos para a posição competitiva da empresa. De acordo com esta teoria, uma empresa é um amplo conjunto de recursos que podem ter usos alternativos. Compete à administração escolher o uso mais apropriado. A dotação de recursos é um factor fundamental na explicação da heterogeneidade das empresas e permite compreender as estratégias que escolhem ao longo do seu percurso.

Segundo Penrose (1959), o crescimento da empresa é determinado pelas oportunidades produtivas de que os seus empreendedores podem tirar vantagem. Esta oportunidade produtiva depende, por um lado, dos recursos que a administração da empresa tem ao seu dispor e, por outro lado, da percepção da administração relativamente ao seu uso face às condições do ambiente. Assim, mesmo em períodos de grande expansão económica, existem limites ao crescimento da empresa que decorrem de três tipos de limitações: capacidade da administração, que é um tipo de limitação interna à empresa e decorre da forma como a administração interpreta as oportunidades que estão ao seu dispor; ambiente, que resulta do facto deste ser subjectivo e volátil; e, por último, incerteza ou risco, que é um elemento que combina as atitudes internas e as condições externas.

A obra de Penrose colocou o enfoque no modo como a administração da empresa utiliza os recursos com vista ao crescimento da mesma. Os trabalhos posteriores nestes domínios começaram a centrar as suas preocupações no modo como os recursos podem constituir vantagens competitivas para as empresas (Teece, 1980; Wernerfelt, 1984; Rumelt, 1984; Dierickx e Cool, 1989; Peteraf, 1993; Mahoney e Pandian, 1992; Amit e Schoemaker, 1993).



As empresas devem identificar os recursos que lhes permitem obter maiores ganhos, de modo a concentrar os seus esforços na exploração desses recursos actuais e no desenvolvimento e aquisição de novos recursos (Wernerfelt, 1984). Segundo Barney (1986), os rendimentos da empresa dependem muito mais da posse de recursos raros e inimitáveis do que da estrutura da indústria onde está inserida. Esta nova abordagem da teoria dos recursos procura compreender as diferenças de desempenho das empresas ao longo do tempo. A empresa deve focalizar os seus esforços na angariação e desenvolvimento de recursos e competências capazes de gerarem vantagens competitivas e a sustentabilidade de uma vantagem competitiva está, de acordo com Barney (1991), relacionada com a capacidade da empresa proteger os recursos que constituem as suas fontes de vantagens competitivas, não permitindo que as concorrentes os imitem. Adicionalmente, Barney (1991) refere que os recursos estão distribuídos de forma heterogénea entre as empresas e que existe uma mobilidade imperfeita dos mesmos. Estas duas características dos recursos – a heterogeneidade e mobilidade – explicam que as diferenças de desempenho das empresas se mantenham ao longo do tempo.

O objectivo duma empresa é alcançar uma posição em que detenha recursos que seja difícil de replicar pelas outras empresas. Assim, a empresa, possuindo recursos valiosos e raros, consegue desenvolver vantagens competitivas que desencadeiam melhorias no seu desempenho (Barney, 1991). Por exemplo, se a empresa tiver experiência de produção num determinado produto, então existirão custos acrescidos para as empresas que pretendam entrar no mercado desse produto. Do mesmo modo que, se uma empresa liderar a tecnologia de determinado processo produtivo, mesmo havendo a possibilidade de que esta seja copiada pelas empresas concorrentes, terá sempre uma posição mais favorável para utilizar os retornos que este recurso lhe proporciona para investir em actividades de investigação e desenvolvimento (I&D) e, desta forma, continuar a manter a liderança tecnológica. Contudo, segundo Barney (1991), uma empresa para manter vantagens competitivas terá que possuir recursos inimitáveis e insubstituíveis.

Na secção seguinte, veremos como através duma abordagem em rede, as empresas gerem recursos.



2.2. Abordagem de redes

As relações estabelecidas entre empresas não são um conjunto de transacções independentes e isoladas, mas resultam de processos complexos de negociação (Ford *et al.*, 1998). A interacção entre empresas é um mecanismo no qual existem influências em ambos os sentidos (Turnbull e Ford, 1996), ou seja, se considerarmos uma relação diádica, cada empresa acede aos recursos e competências da outra. As relações entre empresas constituem um importante mecanismo de acesso e desenvolvimento de recursos e competências.

As relações inter-empresas não se resumem a mecanismos de acesso a recursos que a empresa não controla. São também meios que a empresa usa para controlar e influenciar esses recursos (Möller e Svhan, 2003). Loasby (1994) reforça que a maior parte das competências que a empresa necessita, encontra-se fora dela. Assim, segundo o autor, a empresa tem que coordenar a sua organização interna, que engloba os recursos e competências que a empresa detém, com a organização externa, constituída pela rede de relacionamentos que a empresa estabelece. A importância relativa de cada tipo de organização varia de acordo com a natureza do negócio que a empresa desenvolve (Loasby, 1994).

As redes industriais resultam das relações estabelecidas entre empresas, com o objectivo de extinguir ou minorar a falta de recursos ou competências internas (Ford *et al.*, 2003). Assim, considera-se que a empresa é incompleta e que necessita de recorrer aos recursos e competências das outras empresas que fazem parte da rede, tornando pouco nítidas as fronteiras entre os recursos internos e externos (Ford *et al.*, 1998).

Na análise da interacção entre empresas, o conceito de relacionamento pressupõe uma orientação mútua e um comprometimento ao longo do tempo, bem como, um elevado nível de interdependência entre as organizações (Hakansson e Snehota, 1995). Estas características advêm das constantes interacções que se estabelecem entre as duas partes ao longo do tempo.

Segundo Blois (1972), as interacções estabelecidas entre empresas industriais podem ser vistas como relacionamentos por dois motivos principais. Por um lado, as próprias empresas envolvidas tendem a ver as suas interacções como relacionamentos,



porque sentem uma forte interdependência e um comprometimento mútuo continuado, e, por outro lado, as interações entre empresas ao longo do tempo criam um tipo de quase-organização. Em redes industriais, esta interdependência entre empresas tanto limita o seu comportamento como cria oportunidades (Hakansson e Snehota, 1995). O relacionamento produz algo único, através da interligação de actividades e recursos das empresas envolvidas, que de forma isolada não conseguiriam alcançar.

Na abordagem de rede, é importante perceber que uma rede de empresas é heterogénea na medida em que inclui empresas e relacionamentos de natureza diversa (Gulati *et al.*, 2000). Ou seja, uma rede engloba um conjunto de relacionamentos entre uma empresa e outras organizações, tais como, fornecedores, clientes, concorrentes, associações ou instituições de ensino. Nesta perspectiva, a empresa não pode ser vista como uma entidade autónoma, procurando vantagens competitivas através da exploração dos recursos externos da indústria onde está inserida, tal como o preconizado por Porter (1980). O desempenho da empresa está estreitamente relacionado com a rede de relacionamentos na qual ela está inserida (Gulati *et al.*, 2000). As vantagens de uma rede podem ser vistas por três perspectivas: primeiro, a rede permite a criação de valor inimitável e não substituível; segundo, a rede é um recurso inimitável por si próprio; e terceiro, a rede permite o acesso a recursos e capacidades inimitáveis (Gulati *et al.*, 2000).

As redes de empresas permitem o acesso a recursos-chave, tais como, informação, capital, bens, serviços, entre outros, que têm o potencial de manter ou aumentar as vantagens competitivas duma empresa (Gulati *et al.*, 2000). Considerando as redes de empresas idiossincráticas e geradoras de um processo de dependência da trajectória passada (Gulati e Gargilo, 1999), elas tornam-se difíceis de serem imitadas ou substituídas por empresas concorrentes (Gulati *et al.*, 2000).

A posição da empresa na rede é um factor importante para seu desempenho. Para Wilkinson e Young (2002), a posição da empresa na rede é definida pelo papel que a empresa desempenha e a forma como está ligada directa e indirectamente a outras empresas. No mesmo sentido Hakansson e Snehota (1995) referem que o posicionamento da empresa é determinado pela capacidade que a empresa tem para aceder e controlar os recursos da rede e pelo seu valor como parceiro na rede. Nidjam, e Langen (2003) referem que uma empresa é líder quando tem a capacidade de efectuar investimentos que se



traduzem em externalidades positivas para outras empresas da rede devido à sua dimensão, posição de mercado, conhecimento e capacidade empreendedora. Assim, a posição da empresa é determinada pelo acumular dos seus investimentos e dos investimentos das outras empresas da rede. Segundo Gulati *et al.* (2000), as empresas que ocupam lugares mais centrais na rede, têm retornos superiores porque conseguem oportunidades melhores comparativamente com as empresas mais periféricas.

Na secção seguinte veremos de que forma a localização é importante para gerir recursos em rede.

2.3. Teoria de "clusters" e distritos industriais

Um dos autores que mais enfatizou a importância da localização foi Michael Porter, com a popularização do conceito de “cluster”, entendido como “uma concentração geográfica de empresas e outras instituições inter-relacionadas entre si num campo particular, que competem mas também cooperam” (Porter, 1998: 199). Nesta perspectiva, contemplando uma abordagem em rede no estudo dos "clusters" e distritos industriais, pode considerar-se que estes representam redes organizacionais locais (Eiriz e Barbosa, 2007).

Os "clusters" influenciam a competitividade através do aumento da produtividade das indústrias e empresas, através do aumento da sua capacidade de inovação, e através do estímulo à criação de novos negócios (Porter, 2000:259). No que respeita à produtividade, Porter (2000) apontou vários aspectos que contribuem para o seu aumento como, por exemplo: i) o acesso a *inputs* especializados e a trabalhadores; ii) acumular, implícito e explícito, de conhecimento e informação específico, resultante, essencialmente, da existência de relacionamentos; e iii) complementaridade entre as actividades das empresas.

Relativamente à capacidade de inovação das empresas que integram "clusters", Porter (2000) afirma que esta é superior à das empresas que se encontram isoladas porque a participação na rede permite uma melhor percepção das novas oportunidades tecnológicas, operacionais ou de distribuição. Afirma ainda que a pressão competitiva e a constante comparação, resultantes da proximidade geográfica, levam a que as empresas da rede sejam forçadas a distinguir-se pela inovação. Contudo, também admite que a participação num "cluster" pode retardar o processo de inovação quando existe uma identidade de grupo que



reforça a adopção de comportamentos obsoletos e, como tal, cria rigidez e impossibilita a adopção de novas práticas.

Por fim, o autor refere que o incentivo à criação de novos negócios faz mais sentido num "cluster" do que em locais isolados e este facto deve-se, essencialmente, a dois factores: primeiro, os "clusters" fornecem melhor informação sobre as oportunidades de negócio existentes, tais como, produtos ou serviços em falta; e, segundo, as barreiras à entrada são mais baixas do que noutros lugares porque as novas empresas podem mais facilmente aceder aos recursos financeiros, materiais e humanos que necessitam para o seu início de actividade.

A investigação que tem sido efectuada ao nível dos distritos industriais tem evidenciado que o desempenho das empresas que integram estas redes é superior ao daquelas que estão fora da rede (Becchetti e Rossi, 2000). Molina (2001) utilizou o termo "recursos partilhados", no seu sentido lato, ou seja, incluindo os recursos tangíveis e intangíveis e as competências, para explicar a relação entre factores competitivos de um distrito industrial e a estratégia da empresa. As principais características destes "recursos partilhados" prendem-se como o facto de gerarem rendimentos para as empresas que compõem o distrito e não estarem disponíveis para as empresas exteriores ao distrito (Molina, 2001). Estas circunstâncias, aliadas à dificuldade das empresas exteriores conhecerem a combinação de recursos que impulsiona as empresas do distrito industrial para o sucesso (Lippman e Rumelt, 1982), tornam os "recursos partilhados" mais valiosos e difíceis de imitar (Molina e Martínez, 2004).

Esta visão efectua uma integração das vantagens locais com a teoria dos recursos, fazendo sobressair uma ideia já apresentada anteriormente que referia que as empresas só poderiam obter vantagens competitivas se possuísem recursos raros e inimitáveis (Barney, 1991). Para Enright (1998), as vantagens locais advêm do conhecimento tácito, complexo e específico existente no local. Este tipo de conhecimento é, segundo Porter e Sölvell (1998), baseado em rotinas, práticas de negócio, instituições locais e nos múltiplos vínculos estabelecidos entre empresas, o que o faz um recurso altamente imóvel (Molina e Martínez, 2004).

A maior parte dos estudos assume uma certa homogeneidade em termos de actuação e desempenho das empresas (Becattini, 1990; Brusco, 1990). Contudo, estas empresas



accedem e exploram os recursos de formas diversas, originando diferenças internas entre si (McEvily e Zaheer, 1999). Lazerson e Lorenzoni (1999) vão mais além defendendo que as empresas apresentam diferentes desempenhos e que algumas delas actuam como “empresas líderes”. As empresas líderes são entendidas como "centros estratégicos com uma forte coordenação de competências e com a capacidade de conduzir a mudança" (Lorenzoni e Baden-Fuller, 1995: 147). Estas empresas funcionam como entidades que procuram e difundem conhecimento. Neste sentido, o impacto da sua actuação afecta quer as empresas do distrito industrial, quer o distrito como um todo. Tal com refere Boshma e Wal (2006), estas empresas funcionam como "empresas ponte" entre a rede interna e o exterior. As empresas líderes têm contactos que transbordam as fronteiras do distrito industrial e, quando comparadas com as restantes empresas locais, estão melhor preparadas para identificar e incorporar conhecimento externo (Malipero *et al.*, 2005). Adicionalmente, estas empresas são capazes de processar e descodificar o conhecimento externo para as empresas do distrito industrial, favorecendo a disseminação de conhecimento externo (Morrison, 2004). Dum modo geral, a posição da empresa completa a sua base de recursos e a sua estratégia depende dos recursos a que é capaz de aceder. Assim, as empresas líderes têm a capacidade para aceder e controlar uma maior quantidade de recursos e a sua actuação condiciona a actuação dos outros intervenientes.

3. Desempenho das empresas em redes industriais locais

Tomando em consideração a revisão de literatura, anteriormente apresentada, consideramos que pode existir uma relação entre o desempenho individual da empresa que integra uma rede industrial local e os mecanismos de acesso, posse, controlo e exploração de recursos que ela utiliza. Estes mecanismos estão, na maior parte dos casos, suportados nos relacionamentos que estabelece com os outros intervenientes da rede. Assim, o artigo pretende explicar a diferença de desempenho entre empresas que integram uma rede industrial local, tendo por base o conjunto de recursos que são partilhados na rede e a posição da empresa nessa mesma rede. Para tal, identificámos os seguintes factores que explicam o desempenho das empresas em redes industriais locais e que analisaremos de seguida: i) recursos partilhados na rede industrial local; e ii) posição da empresa na rede industrial local.



Os *recursos partilhados numa rede industrial local* foram teorizados por Porter (1990) no seu modelo de Diamante, como as quatro fontes de vantagens competitivas – estratégia, estrutura e rivalidade empresarial, condições da procura, indústrias relacionadas e de suporte, condições dos factores - que permitem um aumento de produtividade e capacidade de inovação das empresas que integram a rede local. Porter (2000) destacou o acesso a trabalhadores e inputs; a existência de relacionamentos, alicerçados em elevadas doses de confiança; a reputação da rede local; o conhecimento criado localmente e a pressão competitiva local como factores que contribuem para um melhor desempenho das empresas de uma rede industrial local. Neste sentido, nós defendemos que pode existir uma relação entre o desempenho das empresas que estão na rede industrial local e a posse e o controlo de recursos que emergem da rede de relações dessa rede.

Seguindo o preconizado por Molina e Martínez (2004) destacamos como recursos partilhados na rede industrial local: a) a reputação comum, b) a troca e partilha de recursos e c) a participação das instituições locais, que são analisados a seguir.

Nos domínios da literatura sobre estratégia, o conceito de *reputação* tem sido usado de diferentes formas (Dollinger *et al.*, 1997). Ao nível individual da empresa, de acordo com Ferguson *et al.* (2000:1196), a reputação reflecte o que os *stakeholders* pensam e sentem acerca da empresa. As empresas podem ter boa reputação por serem competidores fortes (Milgrom e Roberts, 1982), por serem um bom lugar para trabalhar (Gatewood *et al.*, 1993) ou por terem produtos de qualidade (Shapiro, 1983). Assim, considerando-se que a reputação providencia informações relativamente ao comportamento futuro da empresa (Alchian and Demsetz, 1972; Weigelt and Camerer, 1988), espera-se que a empresa seja um competidor forte, seja um bom lugar para trabalhar e/ou tenha produtos de qualidade (Ferguson *et al.*, 2000). Barney (1991) identificou a reputação como um recurso que permite que a empresa obtenha um melhor desempenho.

Para além do nível individual da empresa, a reputação tem sido observada a outros níveis por diversos autores, por exemplo, ao nível da indústria (Rao, 1994) e dos grupos estratégicos (Peteraf e Shanley, 1997). Ao nível duma rede local, sendo assumido como um grupo que partilha valores similares, existe uma reputação colectiva (Becattini, 1990). Assim, no contexto de uma rede industrial local, sabe-se que o comportamento menos correcto duma empresa provoca um efeito negativo na reputação colectiva do grupo e, por



outro lado, a manutenção de padrões de qualidade aumenta a reputação de todos os membros da rede local (Molina e Martínez, 2004). Neste contexto, é importante que cada empresa que integra uma rede industrial local esteja consciente que o seu desempenho pode ser influenciado pela reputação comum do grupo, que resulta da actuação de todos os actores da rede local.

A proximidade geográfica entre empresas produz de forma espontânea interacções sociais e profissionais entre os empresários e trabalhadores duma mesma indústria, facilitando a difusão de informação (Lazerson e Lorenzoni, 1999). Ou seja, existe *troca e partilha de recursos na rede industrial local*.

De acordo com Molina e Martínez (2004), os mecanismos de troca e partilha de recursos mais focados pela literatura são as interacções sociais e a confiança. As interacções sociais diluem as fronteiras das empresas e estimulam a formação de interesses comuns. Assim, as empresas possuem mais oportunidades para aceder e combinar recursos com outras empresas (Tsai e Ghoshal, 1998). Por outro lado, a confiança leva as empresas a assumirem comportamentos cooperativos porque deixam de ter receios relativamente à actuação da outra parte (Uzzi, 1996). Para além destes mecanismos, a literatura também destaca a subcontratação (Richardson, 1972) e a mobilidade de recursos humanos (Saxenian, 1994; Almeida e Kogut, 1999), como mecanismos de troca e partilha de recursos entre empresas.

Ao nível das redes industriais locais existe um conjunto de normas e valores que são partilhados pelo colectivo. Marshall (1919) apelidou como “atmosfera industrial” este envolvimento colectivo em torno de um projecto industrial comum. Neste sentido, é esperado que as repetidas interacções estabelecidas entre as empresas da rede local, baseadas muitas das vezes em contactos pessoais, originem uma intensa troca e partilha de recursos.

Finalmente, consideramos que o terceiro recurso partilhado é a *participação das instituições locais*. As instituições locais são referenciadas na literatura sobre redes industriais locais como infraestruturas colectivas ao dispor das empresas que incluem, por exemplo, universidades, centros de investigação, centros de formação, associações profissionais e comerciais, entre outros. De acordo com Molina e Martinez (2005), as instituições locais são organizações, públicas ou privadas, que providenciam um conjunto



de serviços de suporte às empresas da rede local. Estas instituições funcionam como repositórios de conhecimento ao dispor das empresas da rede, evitando que estas tenham de recorrer ao mercado para aceder a determinados tipos de serviços.

Como as instituições locais interagem com um grande número de empresas, usam a sua experiência elevada, obtida pela observação de empresas que tiveram que lidar com determinados problemas, para disseminar rotinas e modos de proceder face a esses problemas (Suchman, 1994). Este papel desempenhado pelas instituições locais permite que as empresas da rede industrial local possuam mais tempo para desenvolver outras actividades (Galaskiewicz, 1985). Por outro lado, as instituições locais possuem vínculos com redes externas, o que lhes permitem trazer para a rede local novas ideias, promovendo a inovação através do acesso a informação e a recursos. Assim, as empresas podem manter apenas um contacto com uma instituição, em vez de diversos contactos com diferentes redes externas.

O acesso e controlo dos recursos da rede industrial local dependem também da *posição da empresa na própria rede*. Segundo Wilkinson e Young (2002), a posição na rede é determinada pelas ligações que a empresa estabelece com as outras empresas e pelo papel que esta desempenha na rede. A empresa está directamente envolvida num conjunto de relações e a posição da empresa na rede determina a localização da empresa neste complexo conjunto de relações no qual está inserida (Johanson e Mattsson, 1992). Neste sentido, a posição da empresa é afectada pelas mudanças que ocorrem na rede e, por outro lado, a mudança de posição da empresa afectará a posição de outras empresas da rede (Easton, 1992).

De acordo com Wilkinson e Young (2002: 125), “a posição da empresa na rede é uma parte da sua base de recursos que pode permitir ou inibir as suas acções e a sua visão estratégica”. Os autores explicam que os recursos e o conhecimento que a empresa é capaz de criar e aceder através da sua posição facilitam a sua acção e visão estratégica. No sentido inverso, os padrões das relações estabelecidas pela empresa e os investimentos passados nestas relações constroem a sua acção e visão estratégica.

A natureza e os padrões das relações directas e indirectas estabelecidas entre a empresa e outras empresas da rede afectam a sua posição (Johanson e Mattsson, 1992). De acordo com Anderson *et al.* (1994), a posição pode ser caracterizada em termos de poder,



ou seja, da habilidade da empresa para aceder e controlar recursos da rede, e do seu papel e valor como parceiro na rede. Assim, existem empresas que desempenham o papel de líderes, promovendo o desenvolvimento da rede. Lorenzoni e Baden-Fuller (1995) caracterizaram estas empresas como centros estratégicos capazes de conduzir a mudança. Tal como as instituições locais, estas empresas funcionam como entidades que procuram conhecimento nas redes não-locais e difundem-no na rede local, podendo ser apelidadas de “empresas ponte” (Boshma e Wal, 2006). Estas empresas líderes têm a capacidade para aceder e controlar uma maior quantidade de recursos na rede e a sua actuação condiciona a actuação dos outros intervenientes dessa rede. Assim, se algumas empresas ocupam um papel de líderes, outras têm papeis mais especializados, tais como, fornecedoras de inputs especializados. Contudo, todas as empresas ocupam um tipo de posição na rede (Wilkinson e Young, 2002).

A literatura, tal como destaca Wilkinson e Young (2002), tem dado pouca importância ao impacto da posição da empresa na rede no seu comportamento e desempenho, pese embora alguns estudos, nomeadamente sobre redes sociais, indicarem que ele é significativo. Neste contexto, consideramos que a posição da empresa pode ser um elemento que explica o desempenho da empresa na rede industrial local.

Face ao anteriormente exposto, definimos as seguintes hipóteses de investigação:

Hipótese 1: *Ao nível de uma rede industrial local, a posse e o controlo de recursos partilhados nessa rede por parte de uma empresa tem um efeito positivo no seu desempenho.*

Hipótese 1a: *Ao nível de uma rede industrial local, a partilha de uma reputação comum tem um efeito positivo no desempenho da empresa.*

Hipótese 1b: *Ao nível de uma rede industrial local, a participação das instituições locais tem um efeito positivo no desempenho da empresa.*

Hipótese 1c: *Ao nível de uma rede industrial local, a troca e a partilha de recursos na rede tem um efeito positivo no desempenho da empresa.*

Hipótese 2: *Ao nível de uma rede industrial local, a posição da empresa tem um efeito positivo no seu desempenho.*



4. Metodologia

4.1. População, amostra e dados

A investigação empírica decorreu na rede industrial local do calçado existente no norte de Portugal, mais especificamente, nas regiões do Vale do Sousa e Vale do Ave. Para além do interesse dos investigadores, a selecção desta região deveu-se a vários motivos. Primeiro, a indústria do calçado é a que mais contribui para a balança comercial do país, mostrando estarmos perante uma indústria com um importante peso económico no país e na região em que se localiza. Segundo, de acordo com a APICCAPS (2007:27), “Felgueiras tem vindo, a consolidar a sua posição como principal núcleo da indústria portuguesa de calçado, sendo, nos últimos anos, o concelho onde a evolução do emprego foi mais favorável”. Finalmente, estudos anteriores (Eiriz e Barbosa, 2007) tinham mostrado a importância das relações inter-empresariais locais na estratégia colectiva e individual das empresas desta indústria.

A selecção das 381 empresas da população estudada foi efectuada usando a informação contida na base de dados Belém, adquirida ao Instituto Nacional de Estatística (INE), que comportava um conjunto de variáveis físicas e económicas relativas a cada empresa sediada num dos quatro concelhos com maior predominância de empresas pertencentes ao código de actividade económica (rev.2) 19301 – Fabricação de calçado, a saber: Felgueiras; Guimarães; Vizela e Lousada.

Na selecção das empresas pretendeu-se garantir a diversidade de elementos da população. Assim, optámos pelo método de amostragem estratificada, como sugere Hill e Hill (2008), que garante ao investigador uma amostra representativa segundo diferentes variáveis pré-identificadas. As variáveis identificadas foram “concelho”, que possui quatro estratos (Felgueiras; Guimarães; Vizela e Lousada), e o “número de pessoas ao serviço”, que possui cinco estratos (10-19; 20-49; 50-99; 100-249; 250-499). Selecionámos de seguida uma amostra aleatória constituída por empresas de todos os estratos da população, assegurando, desta forma, a representatividade da amostra. Recorremos ao programa Statistical Package for Social Sciences (SPSS), através da sua opção "select cases – random sample of cases" para selecção dos casos, tendo obtido uma amostra de 233 empresas.



Contactámos estas 233 empresas e no final obtivemos 159 questionários válidos, tendo sido esta a dimensão da amostra estudada.

No que respeita ao instrumento para recolha de dados, utilizamos o questionário. Durante o mês de Setembro de 2008 procedemos à realização de pré-testes e, posteriormente, o questionário foi aplicado às empresas da amostra. A administração do questionário foi precedida do envio de uma carta ao responsável da empresa a solicitar a sua colaboração para o preenchimento do mesmo. O questionário foi administrado directamente, por uma equipa constituída por seis pessoas, durante os meses de Outubro e Novembro de 2008 e Fevereiro de 2009. O questionário foi respondido, em primeiro lugar, pelo gerente/administrador da empresa. Caso não fosse possível, poderia também ser respondido por outras pessoas com responsabilidade na gestão da empresa, tais como, director comercial ou director de produção.

4.2. Variáveis

Reputação comum. O objectivo é perceber em que medida as empresas da rede local partilham uma reputação comum. Baseados nos estudos de Molina e Martínez (2004), Milgrom e Roberts (1982), Shapiro (1983) e Ferguson *et al.* (2000), operacionalizámos esta variável utilizando as questões que se apresentam no

Quadro 1.

Quadro 1 – Operacionalização da variável “reputação comum”



Aspectos a analisar	Questões
<p><i>Mecanismos para criação de uma reputação comum:</i></p> <p>Competitividade das empresas na rede</p> <p>Qualidade dos produtos na rede</p>	<ul style="list-style-type: none"> • O reconhecimento desta região fora do país deve-se à elevada competitividade da maioria das empresas produtoras de calçado aqui localizadas. • O reconhecimento desta região fora do país deve-se à elevada qualidade do calçado produzido pelas empresas aqui localizadas.
<p><i>Externalidades da reputação positiva:</i> reconhecimento/valorização dos <i>stakeholders</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • A minha empresa é valorizada pelos seus clientes pelo facto de estar inserida nesta região onde existe uma grande tradição e experiência no fabrico de calçado. • Os produtos da minha empresa são valorizados por serem fabricados nesta região.

Para medir cada uma das questões anteriormente expostas, foi utilizada uma escala de Likert, com cinco níveis, onde 1 significa “discordo totalmente” e 5 “concordo totalmente”.

Troca e combinação de recursos. Para analisar a troca e combinação de recursos recorremos aos conceitos de confiança, interação social, subcontratação e mobilidade dos recursos humanos (Molina e Martínez, 2004; Richardson, 1972; Saxenian, 1994; Almeida e Kogut, 1999). Procurámos ainda investigar o tipo de recursos que são partilhados e as vantagens que eles proporcionam, recorrendo à literatura sobre "clusters" e distritos industriais (Marshall, 1919; Enright, 1998; Porter, 2000). No

Quadro 2 são apresentadas as questões utilizadas para operacionalizar a variável troca e combinação de recursos.

Quadro 2 – Operacionalização da variável “troca e combinação de recursos”



Aspectos a analisar	Questões
<i>Mecanismo de troca e combinação de recursos</i>	
confiança	<ul style="list-style-type: none"> De um modo genérico, confio nas empresas produtoras de calçado localizadas nesta região.
interacção social	<ul style="list-style-type: none"> Frequentemente, coopero com as outras empresas produtoras de calçado desta região: na compra de tecnologia; na compra de matérias-primas; na produção; no desenvolvimento de produtos; na formação; nas actividades de marketing; na venda de produtos.
mobilidade de RH	<ul style="list-style-type: none"> O facto da maioria dos meus trabalhadores ser proveniente desta região permite que a minha empresa estabeleça mais relações com as outras empresas da região. Por vezes, existe deslocação de trabalhadores da minha empresa para outras empresas produtoras de calçado desta região. Por vezes, existe deslocação de trabalhadores de outras empresas produtoras de calçado desta região para a minha empresa.
subcontratação	<ul style="list-style-type: none"> Frequentemente, recorro à subcontratação de empresas produtoras de calçado desta região. Frequentemente, a minha empresa é subcontratada por outras empresas produtoras de calçado desta região.
<i>Vantagens da troca e combinação de recursos</i>	<ul style="list-style-type: none"> As relações que a minha empresa estabelece com as outras empresas produtoras de calçado desta região ajudam a perceber melhor as novas oportunidades: a nível de tecnologia; a nível de matérias-primas; a nível de produção; a nível de desenvolvimento de produtos; a nível de formação; a nível de marketing; a nível de negócios. A minha empresa tem facilidade em contratar trabalhadores especializados nesta região.

Para medir cada uma das questões anteriormente expostas, foi utilizada uma escala de Likert, com cinco níveis, onde 1 significa “discordo totalmente” e 5 “concordo totalmente”.

Participação das instituições locais. As instituições locais são entidades intermediárias na disseminação de conhecimento na rede industrial local. De acordo com Molina e Martínez (2005), a participação destas instituições apresenta as seguintes vantagens para as empresas locais: (1) funcionam como repositórios de informação; (2) reduzem os custos de pesquisa de informação; (3) proporcionam uma combinação e troca intensiva de recursos. Assim, com o objectivo de avaliar o tipo de serviços que são oferecidos pelas instituições locais, bem como as vantagens proporcionadas pela



participação destas instituições, operacionalizámos esta variável através das questões a seguir apresentadas (Quadro 3).

Quadro 3 – Operacionalização da variável “participação das instituições locais”

Aspectos a analisar	Questões
<i>Tipo de serviços oferecidos pelas instituições locais:</i>	
formação	<ul style="list-style-type: none"> Frequentemente, eu e os meus trabalhadores recebemos formação específica das instituições de ensino/formação desta região.
apoio à investigação e desenvolvimento	<ul style="list-style-type: none"> As instituições desta região dão suporte às actividades de investigação e desenvolvimento de novos produtos da minha empresa.
pesquisa de mercados	<ul style="list-style-type: none"> As instituições desta região ajudam a minha empresa na pesquisa de novos mercados.
promoção dos produtos	<ul style="list-style-type: none"> As instituições desta região auxiliam a minha empresa na promoção dos produtos.
<i>Nível de envolvimento da empresa com as instituições locais</i>	<ul style="list-style-type: none"> Frequentemente, a minha empresa estabelece contactos com as instituições desta região.
<i>Vantagens da participação das instituições locais</i>	
acesso a repositórios de conhecimento	<ul style="list-style-type: none"> A minha empresa beneficia com as actividades levadas a cabo pelas instituições desta região.
diminuição dos custos de pesquisa no mercado	<ul style="list-style-type: none"> O apoio que recebo das instituições desta região não pode ser substituído pelos serviços de empresas que actuam no mercado.
combinação e troca intensiva de recursos	<ul style="list-style-type: none"> O papel desempenhado pelas instituições desta região é estrategicamente importante para a minha empresa.

Para medir cada uma das questões anteriormente expostas, foi utilizada uma escala de Likert, com cinco níveis, onde 1 significa “discordo totalmente” e 5 “concordo totalmente”. Atendendo ao contexto no nosso estudo, consideramos como instituições locais relevantes para o sector do calçado o Centro Tecnológico do Calçado (CTC), o Centro de Formação Profissional da Indústria de Calçado (CFPIC) e a Escola Profissional de Felgueiras (EPF).

Posição. A posição da empresa na rede é medida através do poder que a empresa tem para influenciar a rede (Anderson *et al.*, 1994; Lorenzoni e Baden-Fuller, 1995). No nosso estudo analisámos o papel da empresa como parceira na rede, baseado em Lorenzoni e Baden-Fuller (1995), Boshma e Wal (2006) e Morrison (2004). Analisámos ainda os elementos que determinam a centralidade da empresa na rede industrial local, baseados em Lazerson e Lorenzoni (1999), Malipero *et al.* (2005) e Tsai (2001). No Quadro 4 são apresentadas as questões utilizadas para operacionalizar esta variável.



Quadro 4 – Operacionalização da variável “posição na rede industrial local”

Aspectos a analisar	Questões
<i>Papel da empresa como parceira na rede, ao nível de:</i> <div> <div>difusão de conhecimento</div> <div>promoção da mudança</div> </div>	<ul style="list-style-type: none"> Muitas empresas produtoras de calçado desta região aprendem com a minha empresa. A minha empresa é responsável pela alteração de comportamentos em muitas empresas produtoras de calçado desta região.
<i>Centralidade da empresa na rede ao nível:</i> <div> <div>produtos</div> <div>dimensão</div> <div>RH</div> <div>tecnologia</div> <div>processos</div> <div>inovação</div> </div>	<ul style="list-style-type: none"> A minha empresa fabrica produtos para segmentos de mercado mais exigentes quando comparada com a maioria das empresas produtoras de calçado desta região. O elevado volume de negócios da minha empresa faz com que ela seja considerada uma das principais empresas produtoras de calçado desta região. Os recursos humanos da minha empresa são mais qualificados quando comparados com os recursos humanos da maioria das empresas produtoras de calçado desta região. A minha empresa usa tecnologia e equipamentos mais evoluídos quando comparada com a maioria das empresas produtoras de calçado desta região. A minha empresa utiliza processos de fabrico mais evoluídos quando comparada com a maioria das empresas produtoras de calçado desta região. A minha empresa utiliza matérias-primas inovadoras quando comparada com a maioria das empresas produtoras de calçado desta região. A minha empresa destaca-se no conjunto de empresas produtoras de calçado desta região pela inovação dos seus produtos.

Para medir cada uma das questões anteriormente expostas, foi utilizada uma escala de Likert, com cinco níveis, onde 1 significa “discordo totalmente” e 5 “concordo totalmente”.

Desempenho. De acordo com Kemp *et al.* (2003), o desempenho é um conceito multidimensional e, como tal, a literatura aponta diversos indicadores para o medir. Sirilli (2000) refere que, embora haja múltiplos indicadores de desempenho, na maior parte dos casos, são utilizados indicadores relativos à evolução do volume de vendas, do volume de exportações, do número de empregados, dos activos, dos resultados operacionais ou do retorno do investimento. Estes indicadores pretendem analisar o desempenho económico da empresa. No nosso estudo, entendemos que para aferir o desempenho das empresas da rede



industrial local é necessário utilizar mais do que um indicador para cobrir as diferentes dimensões do conceito. Assim, optámos pelos indicadores que se apresentam no Quadro 5.

Quadro 5 – Indicadores de “desempenho económico”

Indicadores
<ul style="list-style-type: none"> • Evolução do número de trabalhadores, nos últimos 3 anos • Evolução do volume de negócios, nos últimos 3 anos • Evolução da quota de mercado, nos últimos 3 anos • Evolução da rentabilidade, nos últimos 3 anos

Para cada indicador anteriormente expostos, foi utilizada uma escala de Likert, com cinco níveis, onde 1 significa “diminuiu muito” e 5 “aumentou muito”.

4.3. Técnicas de análise de dados

A análise dos dados permite corroborar ou refutar as relações entre as variáveis explicitadas nas hipóteses de investigação anteriormente formuladas. Sendo o nosso objectivo identificar as variáveis que são críticas para o desempenho das empresas que integram redes industriais locais, consideramos as seguintes variáveis independentes: reputação comum, troca e combinação de recursos, participação das instituições locais e posição da empresa na rede. O desempenho é entendido como a variável dependente.

Para cada uma das variáveis independentes, tal como foi referido anteriormente, foi identificado um conjunto de questões que foram medidas através de uma escala de Likert, com cinco níveis. Assim, com vista a validar a agregação destas variáveis, utilizamos o coeficiente alfa de *Cronbach*, que permite medir a homogeneidade dos componentes da escala.

Com vista a testar as hipóteses de investigação anteriormente formuladas, usámos a análise discriminante porque permite observar a combinação de variáveis que mais contribui para separar o grupo de empresas que apresenta um menor nível de desempenho do grupo de empresas que apresenta um maior nível de desempenho. Para a criação dos dois grupos baseamo-nos no valor médio observado para o conjunto de todas as empresas da amostra, sendo um grupo constituído pelas empresas que apresentam um desempenho abaixo da média observada e o outro constituído pelas empresas que apresentam um desempenho acima da média observada.



5. Resultados

5.1. Análise descritiva

A média de desempenho obtida para as 159 empresas da amostra foi de 3,061, numa escala de 1 a 5. O Quadro 6 mostra-nos o conjunto de estatísticas descritivas relativas à variável “desempenho” que nos permite concluir que a distribuição dos dados desta variável é simétrica e mesocúrtica. Assim a média torna-se uma boa medida para cálculo do centro da amostra.

Quadro 6 – Medidas descritivas para a variável “desempenho”

		Estatísticas	Erro padrão
Média		3,061	0,052
Intervalo para a média com 95% de confiança	Limite inferior	2,959	
	Limite superior	3,163	
Média aparada a 5%		3,075	
Mediana		3,000	
Desvio padrão		0,652	
Mínimo		1,25	
Máximo		5,00	
Intervalo		3,75	
Intervalo inter-quartil		0,83	
Assimetria		-0,212	0,192
Achatamento		0,153	0,383

Com vista a verificar a consistência interna do conjunto de itens que constituem cada variável, utilizamos o Alfa de *Cronbach* porque permite analisar a correlação que se espera obter entre a escala utilizada e outras escalas hipotéticas do mesmo universo, para medição de uma característica, com igual número de itens (Pestana e Gagueiro, 2003:542).

Segundo Pestana e Gagueiro (2003), a consistência interna é considerada admissível se o valor obtido foi superior a 0,6. Com base nos valores observados no Quadro 7, constatamos que todos os valores obtidos para o Alfa de *Cronbach* são superiores a 0,6, sendo os valores mais desfavoráveis obtidos para a variável reputação, quer no grupo das empresas com desempenho acima da média, quer no grupo das empresas com desempenho abaixo da média. Assim, consideramos a escala como exequível e coerente.



Quadro 7 – Consistência interna (Alfa de Cronbach)

	Alfa de Cronbach
Empresas com desempenho acima da média (N=72)	
Reputação	0,662
Troca e partilha de recursos	0,892
Instituições locais	0,835
Posição	0,843
Empresas com desempenho abaixo da média (N=87)	
Reputação	0,635
Troca e partilha de recursos	0,880
Instituições locais	0,883
Posição	0,853

Analisando, de seguida a matriz de correlação de Pearson (Quadro 8) verificámos que existem poucas relações entre as variáveis com significância estatística e, para além deste facto, os valores obtidos estão muito próximos de zero, evidenciando uma correlação fraca entre as variáveis. As correlações mais fortes verificam-se no grupo das empresas com desempenho abaixo da média entre as variáveis “posição” e “instituições locais” e as variáveis “instituições locais” e “troca e partilha de recursos”. Ambas são estatisticamente significativas. No grupo de empresas com desempenho superior à média, na generalidade, o nível de correlação entre as variáveis é baixo, destacando-se apenas como correlação estatisticamente significativa a existente entre as variáveis “instituições locais” e “desempenho”. A matriz de correlação de *Pearson* mostra-nos que a correlação entre a variável “desempenho” e a as restantes variáveis independentes é, para ambos os grupos bastante baixa, o que indicia uma situação de independência entre as variáveis, indo ao contrário do que a literatura aponta.

Quadro 8 – Matriz de correlação de Pearson

	1	2	3	4	5
Empresas com desempenho acima da média (N=72)					
1.Desempenho	1,000				
2.Reputação	0,023	1,000			
3.Troca e partilha de recursos	0,166	0,138	1,000		
4.Instituições locais	0,238*	0,084	0,188	1,000	
5.Posição	0,101	0,022	-0,004	0,161	1,000
Empresas com desempenho abaixo da média (N=87)					
1.Desempenho	1,000				
2.Reputação	-0,002	1,000			



	1	2	3	4	5
Empresas com desempenho acima da média (N=72)					
3.Troca e partilha de recursos	0,050	0,106	1,000		
4.Instituições locais	-0,105	-0,003	0,254*	1,000	
5.Posição	0,125	-0,057	0,214*	0,364**	1,000

* correlação é significativa ao nível de 0,05

** correlação é significativa ao nível de 0,01

O Quadro 9 mostra os resultados obtidos quando comparamos as médias dos dois grupos de empresas da rede industrial local. Constatamos que, de acordo com o nível de significância do teste F, apenas rejeitamos a hipótese das médias dos dois grupos serem iguais nos casos das variáveis “posição” e “reputação”.

Quadro 9 – Medidas descritivas e ANOVA para comparação das médias

	Empresas com desempenho acima da média (N=72)		Empresas com desempenho abaixo da média (N=87)		F	Nível Sig.
	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão		
Reputação (R)	3,38	0,61	3,59	0,56	4,959	0,027
Troca e partilha de recursos (TPR)	3,03	0,60	2,90	0,59	1,817	0,180
Instituições locais (IL)	2,55	0,69	2,58	0,80	0,067	0,796
Posição (P)	3,11	0,58	2,83	0,70	6,856	0,010

No caso da variável “reputação”, contrariamente ao esperado, foram as empresas com desempenho abaixo da média que evidenciaram uma maior partilha de uma reputação comum. No que respeita à variável “posição” obtiveram-se os resultados esperados, uma vez que as empresas com desempenho acima da média apresentam um valor médio para esta variável substancialmente superior ao das empresas com desempenho abaixo da média.

Por fim, não conseguimos comprovar que as variáveis “troca e partilha de recursos” e “instituições locais” tivessem impacto significativo na diferença de desempenho entre as empresas duma rede industrial local. Todavia, no caso da variável “troca e partilha de recursos”, a média obtida para as empresas com desempenho acima da média foi superior à obtida para as empresas com desempenho baixo da média.



5.2. Análise discriminante

A análise discriminante permite-nos perceber quais são as variáveis que melhor discriminam o grupo das empresas com desempenho acima da média do grupo de empresas com desempenho abaixo da média. Os grupos constituem a variável dependente e as variáveis que discriminam os grupos são as variáveis independentes. De acordo com o verificado no anterior Quadro 9, apenas as variáveis “reputação” e “posição” são estatisticamente significativas para discriminarem os grupos logo apenas estas duas variáveis serão consideradas como variáveis independentes na função discriminante. Assim, a função discriminante é dada pela seguinte expressão:

$$D=0,371-1,089R+1,160P.$$

Como podemos verificar no Quadro 10 através da análise dos valores próprios, que são o rácio da variação entre os grupos pela variação dentro dos grupos (Pestana e Gagueiro, 2003), a variação entre os grupos explicada pela função discriminante é reduzida, uma vez que o valor encontrado está muito próximo de zero.

No que respeita ao *Wilks' Lambda*, embora nos indique que o poder discriminatório da função encontrada é baixo, porque o valor está muito próximo de um (0,931), o nível de significância encontrado (0,004) demonstra que ele é estatisticamente significativo.

O teste *Box's M* tem associado um nível de significância superior a 0,05, o que nos leva a concluir que as diferenças observadas nas dispersões entre os dois grupos de empresas não são estatisticamente significativas.

Quadro 10 – Análise de significância

Valores próprios	Correlação canónica	Wilks' Lambda	Qui-Quadrado	Graus de liberdade	Nível de significância
,074 ^a	,262	0,931	11,072	2	0,004

Box' M	F aproximado	Graus de liberdade 1	Graus de liberdade 1	Nível de significância
3,318	1,090	3,000	2,744E7	0,352



6. Conclusões

Neste artigo pretendeu-se analisar, através de um estudo empírico, de que forma os mecanismos de acesso, posse, controlo e exploração de recursos de uma empresa, que integra um rede industrial local, estão relacionados com o desempenho da própria empresa. A literatura aponta para ganhos de desempenho quando as empresas integram estas redes.

No nosso estudo não corroboramos a primeira hipótese formulada que apontava para ganhos de desempenho quando a empresa possui e controla recursos que são partilhados nessa rede.

A troca e partilha de recursos na rede, bem como a participação das instituições locais, mostraram-se variáveis que não são estatisticamente significativas para justificar as diferenças de desempenho entre as empresas que integram redes locais. Salientamos, contudo, que os valores obtidos na amostra evidenciam que, no caso da troca e partilha de recursos, as empresas com desempenho acima da média apresentam um valor médio para esta variável superior a 3 (numa escala de 1 a 5), algo que já não acontece no caso das instituições locais. Assim, embora as duas variáveis não sejam consideradas estatisticamente significativas, a variável “troca e partilha de recurso” é a que apresenta melhores valores. A participação das instituições locais foi bastante desvalorizada por ambos os grupos de empresas.

No que respeita à variável “reputação”, ela mostrou-se estatisticamente significativa mas no sentido inverso ao preconizado na literatura, visto que foram as empresas com um nível de desempenho abaixo da média que obtiveram o valor médio mais elevado, facto para o qual não encontramos explicação.

Por fim, corroboramos a segunda hipótese formulada que preconizava que a posição da empresa na rede industrial local tem um efeito positivo no seu desempenho. A variável pretendia avaliar a centralidade da empresa na rede e, através do estudo efectuado, conseguimos provar que as empresas que mais promovem a difusão de conhecimento e a mudança na rede local são as que apresentam melhores níveis de desempenho.

Como limitações deste estudo, salientamos que a variável “desempenho” é complexa e multidimensional. Assim os indicadores utilizados na nossa análise poderão



explicá-la apenas parcialmente. Por outro lado, no caso da variável “instituições locais”, que se mostrou a menos significativa da análise, a escolha das organizações poderia ter atendido a um leque mais diversificado de organizações. Por último, consideramos que a análise efectuada poderá ser complementada com outras variáveis que expliquem a forma como cada empresa explora os recursos que obtém na rede local.

Referências bibliográficas

- Alchian, A.A.; Demsetz, H. (1972). “Production, information costs and economic organization”, **American Economic Review**, 62:777-795.
- Almeida, P.; Kogut, B. (1999). “Localization of knowledge and the mobility of engineers in regional networks”, **Management Science**, 45(7):905-917.
- Amit, R.; Schoemaker, P. J. H. (1993), “Strategic Assets and Organizational Rent”, **Strategic Management Journal**, 14:33-46.
- Anderson, James, C.; Häkansson, Håkan; Joahnson, Jan (1994), “Dyadic Business Relationships Within a Business Network Context”, **Journal of Marketing**, 58:1-15.
- APICCAPS (2007). **Monografia estatística 07 - Calçado, componentes e artigos de pele**, Dezembro.
- Barney, Jay B. (1986). “Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy”, in Foss, Nicolai J. (eds.), **Resource Firms and Strategies**, Oxford University Press, New York, 146-160.
- Barney, Jay B. (1991). "Firm resources and sustained competitive advantage", **Journal of Management**, 17(1):99-120.
- Becattini, Giacomo (1990). “The Marshallian industrial districts as a socio-economic notion”, in Pyke, F.; Becattini, G.; Sengenberger, W. (eds.), **Industrial districts and local economic regeneration**, International Institute for Labor Studies, Geneva, 37-51.
- Becchetti, Leonardo; Rossi, Stefania (2000). "The Positive Effect of Industrial District on the Export Performance of Italian Firms", **Review of Industrial Organization**, Springer, 16(1):53-68, Fevereiro.
- Blois, K.J. (1972). “Vertical Quasi-integration”, **Journal of Industrial Economics**, 20(3):253-272.
- Boschma, Ron A.; Wal, Anne L.W. (2006). "Knowledge networks and innovative performance in an industrial district. The case of the footwear district in South of Italy", **Evolutionary Economic Geography**, 6.01, Utrecht: Utrecht University.
- Brusco, S (1990). "The idea of the industrial district: its genesis", in Pyke, F; Becattini, G; Sengenberger, W (eds.), **Industrial Districts and Inter-firm Co-operation in Italy**, International Institute for Labour Studies, Geneva, 10-19.



- Dierickx, Ingemar; Coll, Karen (1989). "Asset Stock Accumulation and the Sustainability and Competitive Advantage", in Foss, Nicolai J. (ed), **Resource Firms and Strategies**, Oxford University Press, New York, 161-172.
- Dollinger, M.J.; Golden, P.A.; Saxton, T. (1997). "The effect of reputation on the decision to joint venture", **Strategy Management Journal**, 18:127-140.
- Eiriz, Vasco (2004). "Dinâmica de relacionamento entre redes inter-organizacionais", **Inovação Organizacional**, 2: 121-153.
- Eiriz, Vasco; Barbosa, Natália (2007). "Interacção entre redes organizacionais locais", **Revista Portuguesa de Estudos Regionais**, 16 (3.º Quadrimestre): 23-42.
- Enright, M.J. (1998). "Regional Clusters and Firm Strategy", in Chandler, A.D.; Hagstrom, P.; Solvell, O (eds.), **The Dynamic Firm. The Role of Technology, Strategy, Organization and Regions**, Oxford University Press, New York, 315-342.
- Ferguson, T.D.; Deephouse, D.L.; Ferguson, W.L. (2000). "Do strategic groups differ in reputation?", **Strategic Management Journal**, 21:1195-1214.
- Ford, David; Gadde, Lars-Erik; Hakansson, Hakan; Lundgren, Anders; Snehota, Ivan; Turnbull, Peter; Wilson, David (1998), **Managing Business Relations**, Chichester: John Wiley & Sons.
- Ford, David; Gadde, Lars-Erik; Hakansson, Hakan; Snehota, Ivan (2003), **Managing Business Relations**, Chichester: John Wiley & Sons.
- Galaskiewicz, J. (1985). **Social organization of an urban grants economy**, Orlando, FL: Academic Press.
- Gatewood, R.D.; Gowan, M.A.; Lautenschlager, G.J. (1993). "Corporate image, recruitment image and initial job choice decisions", **Academy of Management Journal**, 36(2):414-427.
- Gulati, R.; Gargiulo, M. (1999). "Where do interorganizational networks come from?" **American Journal of Sociology**, 104(5):1439-1493.
- Gulati, R.; Nohria, N.; Zaheer, A. (2000). "Strategic Networks", **Strategic Management Journal**, 21:203-215
- Hakansson, Hakan; Snehota, Ivan (1995). **Developing Relationships in Business Networks**, Routledge.
- Hill, Manuela Magalhães; Hill, Andrew (2008). **Investigação por questionário**, 2ª Edição revista e corrigida, Edições Sílabo, Lisboa.
- Johanson, J.; Mattsson, L.-G. (1992), "Network positions and strategic action", in Axelsson, B.; Easton, G. (eds.), **Industrial Networks: A New View of Reality**, London, Routledge, 205-214.
- Kemp, R. G. M.; Folkeringa, M.; Jong, J.P.J. de; Wubben, E.F.M. (2003). **Innovation and firm performance**, Reserarch report, SCALES, Netherlands.
- Krugman, P. (1991). **Geography and trade**, Cambridge, MA, MIT Press.



- Lazerson, M.; Lorenzoni, G. (1999). "The firms that feed industrial districts: a return to the Italian source". **Industrial and Corporate Change**, 8:235-266.
- Lippman, S.; Rumelt, R. (1982). "Uncertain Imitability: an Analysis of the Interfirm Difference in Efficiency Under Competition", **Bell Journal of Economics III**, 418-438.
- Loasby, B. (1994), "Organisational capabilities and interfirm relations", **Metroeconomica**, 45:248-265.
- Lorenzoni, G.; Baden-Fuller, C. (1995). "Creating a strategic center to manage a web partners". **California Management Review**, 37(3):146-163.
- Mahoney, J.T.; Pandain, Jr. (1992). "The resource-based view within the conversation of strategic management". *in* Foss, Nicolai J. (ed.), **Resource Firms and Strategies**, Oxford University Press, New York, 204-231.
- Malipiero, A., Munari, F., Sobrero, M. (2005), "Focal firms as technological gatekeepers within industrial districts: knowledge creation and dissemination in the Italian packaging machinery industry". **Paper apresentado na Conferência Druid Winter 2005**, Alborg, Denmark.
- Marshall, Alfred (1919). **Industry and Trade**, London: Macmillan.
- McEvily, B.; Zaheer, A. (1999). "Bridging Ties: A Source of Firm Heterogeneity in Competitive Capabilities", **Strategic management Journal**, 20:1133-1156.
- Milgrom, P.; Roberts, J. (1982). "Predation, reputation, and entry deterrence", **Journal of Economic Theory**, 27:280-312.
- Molina, F. X.; Martinez, M.T. (2004). "How much difference is there between industrial district firms? A net value creation approach", **Research Policy**, 33:473-486.
- Molina, F. X.; Martinez, M.T. (2005). "Knowledge transfer as a key process for firm learning: the role of local institutions in industrial districts" *in* Capasso, Arturo; Dagnino, Giovanni Battista; Lanza, Andrea (eds.), **Strategic Capabilities and Knowledge Transfer Within and Between Organizations**, Edward Elgar, 82-99.
- Molina, F. Xavier (2001). "European Industrial Districts: Influence of Geographic Concentration on Performance of the Firm", **Journal of International Management**, 7:277-294.
- Möller, K. e Svahn S. (2003), "Managing Strategic Nets: a capability perspective", **Marketing Theory**, 3(2):209-234.
- Morrison, A. (2004). "Gatekeepers of knowledge within industrial districts: who they are, how they interact", **Working Paper CESPRI**, Milano, Italy.
- Nijdam, Michiel H. and Langen, Peter W. (2003). "Leader firms in the Dutch Maritime Cluster". **Paper apresentado no Congresso ERSA 2003**.
- Penrose, Edith (1959), The theory of the growth of the firm, *in* Foss, Nicolai J. (ed.), **Resource Firms and Strategies**, Oxford University Press, New York, 27-39.



- Pestana, Maria Helena; Gagueiro, João Nunes (2003). **Análise de dados para as Ciências Sociais – A complementaridade do SPSS**, 3ª Edição - Revista e aumentada, Edições Sílabo, Lisboa.
- Peteraf, M.; Shanley, M. (1997). “Getting to know you: a theory of strategic group identity”, **Strategic Management Journal**, Summer Special Issue, 18:165–186.
- Peteraf, Margaret A. (1993). “The Cornerstones of competitive Advantage: A Resource-Based View”, in Foss, Nicolai J. (ed.), **Resource Firms and Strategies**, Oxford University Press, New York, 187-203.
- Porter, Michael E. (1980). **Competitive Strategy**, Free Press, New York.
- Porter, Michael E. (1990). **The competitive advantage of nations**, McMillan Press, London.
- Porter, Michael E. (1998). **On Competition**, Harvard Business School Press.
- Porter, Michael E. (2000). “Locations, Clusters, and Company Strategy,” in Clark, Gordon; Gertler, Meric e Feldman, Maryann (eds.), **The Oxford Handbook of Economic Geography**, Oxford University Press, 253-274.
- Porter, Michael E.; Sölvell, P. (1998). “The Role of Geography in the Process of Innovation and the Sustainable Competitive Advantage of Firms” in Chandler, A.D.; Hagström, P.; Sölvell, Ö (eds.), **The Dynamic Firm. The Role of Technology, Strategy, Organization and Regions**, Oxford University Press, New York, 440-457.
- Rao, H. (1994). “The social construction of reputation: certification contests, legitimation, and the survival of organizations in the American automobile industry: 1895–1912”, **Strategic Management Journal**, Winter Special Issue, 15:29–44.
- Richardson, George. B. (1972), “The organisation of industry”, in Foss, Nicolai J. (ed.), **Resource Firms and Strategies**, Oxford University Press, New York, 60-72.
- Rumelt, Richard P. (1984). “Towards a Strategic Theory of the Firm”, in Lamb, R. B. (ed.), **Competitive Strategic Management**.
- Saxenian, A. (1994). **Regional Advantage: Culture and Competition in Silicon Valley and Route 128**, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Shapiro, C. (1983). “Premiums for high quality products as returns to reputations”, **Quarterly Journal of Economics**, 98:659–679.
- Sirilli, G. (2000). “Innovation and firm performance- summary of session C”, **Conference innovation and enterprise creation: statistics and indicators**, France.
- Suchman, Mark C. (1994). “On advise of counsel: law firms and venture capital funds as information intermediaries in the structuration of Silicon Valley”, Tese de Doutoramento, Stanford University.
- Teece, David J. (1980). “Economies of Scope and the Scope of Enterprise”, **Journal of Economic Behavior and Organization**, 1:223-233.
- Tsai, W.; Ghoshal, S. (1998). “Social capital and value creation: the role of intrafirm networks”, **Academy of Management Journal**, 41(4):464–478.



- Tsai, Wenpin (2001). "Knowledge transfer in intraorganizational networks: effects of network position and absorptive capacity on business unit innovation and performance", **Academy of Management Review**, 44(5):996-1004.
- Turnbull, P.; Ford, D. (1996). "Interaction, relationships and networks in business markets: an evolving perspective", **Journal of Business & Industrial Marketing**, 3/4: 44-62.
- Uzzi, B. (1996). "The sources and consequences of embeddedness for economic performance of organizations: the network effect", **American Sociological Review**, 61:674-698.
- Weigelt, K.; Camerer, C. (1988). "Reputation and corporate strategy: a review of recent research and applications", **Strategic Management Journal**, 9(5):443-454.
- Wernerfelt, B. (1984), "A Resource-based View of the Firm" in Foss, Nicolai J. (ed.), **Resource Firms and Strategies**, Oxford University Press, New York, 117-130.
- Wilkinson, Ian; Young, Louise (2002). "On cooperating: firms, relations and networks", **Journal of Business Research**, 55(2):123-132.