

---

## RECURSOS, POSIÇÃO E DESEMPENHO EMPRESARIAL NUM “CLUSTER”

---

**Vanda Lima** - CIICESI, Instituto Politécnico do Porto, Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Felgueiras - E-mail: vlima@estgf.ipp.pt

**Vasco Eiriz** - Universidade do Minho, Escola de Economia e Gestão - E-mail: veiriz@eeg.uminho.pt

**Natália Barbosa** - Universidade do Minho, Escola de Economia e Gestão - E-mail: 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 que condicionam a sua estratégia e desempenho. A teoria aponta para ganhos das empresas associados aos recursos raros e inimitáveis existentes em “clusters” que advêm do conhecimento tácito, complexo e específico aí existente. Tendo por base a teoria dos recursos e a teoria de “clusters” e distritos industriais, este artigo averigua se a partilha de recursos no “cluster”, bem como a posição da empresa no “cluster”, influenciam o desempenho da empresa. O estudo empírico decorreu no “cluster” de calçado que abrange quatro concelhos vizinhos no norte de Portugal. A recolha de dados foi efectuada através de questionário, tendo-se obtido uma amostra de 159 empresas produtoras de calçado. Os resultados sugerem que a troca e combinação de recursos no “cluster” bem como a posição da empresa no “cluster” têm impacto positivo no desempenho das empresas. Contrariamente, a existência de uma reputação comum parece apenas ser valorizada pelas empresas de desempenho relativamente baixo, eventualmente, com a expectativa de obter ganhos de desempenho futuros. Estes resultados sugerem ainda que a estratégia das empresas deve atender mais à forma como elas gerem a sua posição num “cluster” do que à troca e combinação de recursos.

Palavras-chave: recursos, posição, desempenho empresarial, “cluster”, calçado.

Códigos JEL: L14, L25, L67, R11

### ABSTRACT:

Firms are not islands that are independent from their environment. The relationships that they establish with other actors allow them to access resources and competences that influence strategy and performance. The theory points out that firms have returns when access to rare and inimitable resources within clusters. These resources result from tacit, complex and specific knowledge that exist in a cluster. Based on the resource-based view of the firm and on theories of clusters and industrial districts, this article verifies if the share of resources in the cluster, as well as the position of the firm in the cluster, influences firm performance. The empiric study was carried out in a footwear cluster that includes four neighboring counties in the north of Portugal. The data were collected through a questionnaire and the sample includes 159 footwear manufacturing firms. The results suggest that the exchange and combination of resources in the cluster, as well as the position of the firm in the cluster, has positive impact in firms' performance. Contrarily, the existence of a common reputation seems just to be valued by the firms with low performance, eventually, with the expectation of obtaining a better performance in the future. These results suggest yet that firms' strategy should pay more attention to the way firms manage their positions in a cluster than to the exchange and combination of resources.

Key Words: resources, position, corporate performance, cluster, footwear.

JEL codes: L14, L25, L67, R11

## 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, conseqüentemente, ao aumento do desempenho da 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 “clusters”, 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 num “cluster” e a obtenção de um melhor desempenho, pelo facto da empresa que integra esse “cluster” aceder aos recursos que nele são partilhados. Este objectivo é alcançado através do estudo de empresas produtoras de calçado localizadas em Felgueiras e concelhos vizinhos. Neste sentido, este artigo analisa até que ponto a co-localização destas empresas gera benefícios que decorrem das relações inter-empresariais.

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 as duas redes (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 aglomerações 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 secção seguinte é efectuada uma revisão de literatura sobre as principais teorias que estão na base deste estudo; decorrente da revisão efectuada, na terceira secção aborda-se os factores que explicam o desempenho das empresas em “clusters” e formula-se as hipóteses de investigação; de seguida, na quarta secção, é descrita a metodologia utilizada no estudo empírico; posteriormente, na quinta secção são discutidos os resultados obtidos; e, por fim, são retiradas conclusões.

## 2. REVISÃO DE LITERATURA

### 2.1 A TEORIA DOS RECURSOS

A teoria dos recursos é uma teoria amplamente aceite na literatura em gestão. 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 empresa 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 estas 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. Estas oportunidades dependem, por um lado, dos recursos que a empresa tem ao seu dispor e, por outro lado, da sua percepção relativamente a usos alternativos dos recursos 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 de gestão, que é um tipo de limitação interna à empresa e decorre da forma como a empresa 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.

Penrose (1959) colocou o enfoque no modo como a empresa utiliza os recursos com vista ao crescimento da mesma. Os trabalhos posteriores no domínio da teoria dos recursos 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), o desempenho das empresas depende muito mais da posse de recursos raros e inimitáveis do que da estrutura da indústria onde operam. Esta 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. 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 empresas concorrentes os imitem. Adicionalmente, o autor 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 – heterogeneidade e mobilidade – explicam que as diferenças de desempenho das empresas se mantenham ao longo do tempo.

O objectivo duma empresa é assim alcançar uma posição em que detenha recursos que sejam difíceis de replicar pelas outras empresas. 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, uma empresa para manter vantagens competitivas terá que possuir recursos inimitáveis e insubstituíveis.

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

## 2.2 A 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).

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). 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 no “cluster” permite uma melhor percepção de 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 do “cluster” 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.

Adicionalmente, o incentivo à criação de novos negócios parece ser maior num “cluster”. 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 de 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. Os “recursos partilhados” emergem da rede de relações do “cluster” e têm como principais características o facto de gerarem rendimentos para as empresas que compõem o distrito e não estarem disponíveis para as empresas exteriores ao distrito. 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 em que as empresas só poderiam obter vantagens competitivas se possuíssem 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).

Grande parte dos estudos sobre distritos industriais assume uma certa homogeneidade em termos de actuação e desempenho das empresas (Becattini, 1990; Brusco, 1990). Contudo, as empresas acedem 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 do distrito industrial 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 (Malipiero *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.

Na secção seguinte veremos de que forma o desempenho das empresas pode ser influenciado pela sua pertença a um “cluster”.

### 3. O DESEMPENHO DAS EMPRESAS EM “CLUSTERS”

As diferenças de desempenho entre empresas que integram um “cluster” podem ser explicadas pelos recursos que são partilhados por essas empresas, incluindo os mecanismos de acesso, troca e combinação de recursos, e pela posição da empresa no “cluster”. Os mecanismos de acesso, troca e combinação de recursos estão, na maior parte dos casos, suportados nos relacionamentos que a empresa estabelece com outros actores do “cluster”. Desta forma, os factores que contribuem para explicar o desempenho das empresas em “clusters” são: i) recursos partilhados no “cluster”; e ii) posição da empresa no “cluster”.

Os *recursos partilhados num “cluster”* foram teorizados por Porter (1990) como as quatro fontes de vantagens competitiva de um território: estratégia, estrutura e rivalidade empresarial; condições da procura; indústrias relacionadas e de suporte; e condições dos factores. Estes determinantes permitem um aumento de produtividade e capacidade de inovação das empresas que integram um “cluster”, pela via do acesso a trabalhadores e inputs, da existência de relacionamentos alicerçados em elevadas doses de confiança, da reputação da rede local, do conhecimento criado localmente e da pressão competitiva local (Porter, 2000). Neste sentido, o desempenho das empresas que integram

um “cluster” parece ser influenciado pela posse e o controlo de recursos que emergem da rede de relações desse “cluster”. Seguindo Molina e Martínez (2004), identificamos como recursos partilhados no “cluster”: a) a reputação comum, b) a troca e combinação de recursos e c) a participação das instituições locais.

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), 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 exemplo, ao nível da indústria (Rao, 1994) e dos grupos estratégicos (Peteraf e Shanley, 1997). Ao nível de um “cluster”, sendo assumido como um grupo que partilha valores similares, existe uma reputação colectiva (Becattini, 1990). Assim, no contexto de um “cluster”, sabe-se que o comportamento menos correcto numa 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 do “cluster” (Molina e Martínez, 2004). Neste contexto, é importante que cada empresa

que integra um “cluster” esteja consciente que o seu desempenho pode ser influenciado pela reputação comum do grupo, que resulta da actuação de todos os actores do “cluster”.

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 combinação de recursos* no “cluster”.

De acordo com Molina e Martínez (2004), os mecanismos de troca e combinação de recursos mais frequentes 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 subcontratação (Richardson, 1972) e a mobilidade de recursos humanos (Saxenian, 1994; Almeida e Kogut, 1999) são também identificados como mecanismos de troca e combinação de recursos entre empresas. Ao nível dos “clusters” existe um conjunto de normas e valores que são partilhados pelas empresas. Marshall (1919) apelidou de “atmosfera industrial” este envolvimento colectivo em torno de um projecto industrial comum. Neste sentido, é esperado que as repetidas interacções estabelecidas entre as empresas de um “cluster”, baseadas muitas das vezes em contactos pessoais, originem uma intensa troca e combinação de recursos.



Finalmente, consideramos que o terceiro recurso partilhado é a *participação das instituições locais*. As instituições locais são infra-estruturas colectivas ao dispor das empresas que incluem, por exemplo, universidades, centros de investigação, centros de formação, associações profissionais e comerciais, entre outras. 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 de um “cluster”. Estas instituições funcionam como repositórios de conhecimento ao dispor das empresas locais, 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 elevada experiência, 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 do “cluster” 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 o “cluster” 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 de recursos do “cluster” dependem também da *posição da empresa no próprio “cluster”*. Segundo Wilkinson e Young (2002), a posição é determinada pelas ligações que a empresa estabelece com as outras empresas e pelo papel que esta exerce numa rede. A empresa está directamente envolvida num conjunto de relações e a posição da empresa advém do complexo conjunto de relações no qual ela 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 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, como vimos na secção anterior, empresas que desempenham o papel de líderes, promovendo o desenvolvimento da rede (Lorenzoni e Baden-Fuller, 1995). 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 uma posição de líderes, outras assumem papéis 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 tem dado pouca importância ao impacto da posição da empresa no seu comportamento e desempenho, pese embora se poder especular que essa posição é importante. Neste sentido, consideramos que a posição da empresa no “cluster” pode ser um factor que explica o desempenho da própria empresa.

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

**Hipótese 1:** *A partilha de recursos entre empresas dum “cluster” tem impacto positivo no desempenho da empresa.*

**Hipótese 1a:** *A partilha de uma reputação comum entre empresas dum “cluster” tem impacto positivo no desempenho da empresa.*

**Hipótese 1b:** *A troca e combinação de recursos entre empresas dum “cluster” tem impacto positivo no desempenho da empresa.*

**Hipótese 1c:** *A participação das instituições locais num “cluster” tem impacto positivo no desempenho da empresa.*

**Hipótese 2:** *A posição da empresa num “cluster” tem impacto positivo no desempenho dessa empresa.*

## 4. METODOLOGIA

### 4.1 POPULAÇÃO, AMOSTRA E RECOLHA DE DADOS

A investigação empírica decorreu num “cluster” de calçado existente no norte de Portugal, mais especificamente nos concelhos de Felgueiras, Guimarães, Vizela e Lousada. Para além do interesse dos investigadores, a selecção deste “cluster” deveu-

se a vários motivos. Primeiro, estudos anteriores (Eiriz e Barbosa, 2007) tinham mostrado a importância das relações inter-empresariais locais na estratégia colectiva e individual das empresas da indústria de calçado portuguesa. Segundo, a indústria do calçado possui um importante peso económico no país e nos concelhos em que se localiza. Finalmente, de acordo com a Associação Portuguesa dos Industriais Calçado, Componentes e Artigos de Pele e seus Sucedâneos (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”.

Para determinar a população a estudar, adquirimos uma base de dados – base de dados Belém – ao Instituto Nacional de Estatística, que contém um conjunto de variáveis físicas e económicas de cada sociedade comercial fabricante de calçado sediada nos concelhos de Felgueiras, Guimarães, Vizela e Lousada, relativas ao ano de 2005. Foram escolhidos estes concelhos porque são aqueles que apresentam uma maior predominância de empresas pertencentes ao código de actividade económica (rev.2) 19301 – Fabricação de calçado.

Da análise desta base de dados, que contém 594 empresas, seleccionámos as empresas que possuíam dez ou mais trabalhadores. Ou seja, considerámos que as empresas com menos de dez trabalhadores, atendendo à sua dimensão, são usualmente empresas com reduzida expressão na partilha de recursos no “cluster” porque interagem com um número reduzido de actores. Assim, a população do nosso estudo ficou reduzida a 381 empresas.

Da análise dos dados secundários da referida base de dados, constatou-se uma grande concentração geográfica das empresas em dois concelhos: 266 empresas (69,8%) pertencem ao concelho de



Felgueiras, e 78 empresas (20,5%) fazem parte do concelho vizinho de Guimarães. Em termos da dimensão das empresas, aferida pelo número de pessoas ao serviço, verificou-se que 286 empresas (75%) possuíam entre 10 e 49 pessoas, 57 empresas (15%) possuíam entre 50 e 99 pessoas, 33 empresas (8,7%) possuíam entre 100 e 249 pessoas, e somente cinco empresas (1,3%) possuíam mais de 250 pessoas.

Na selecção das empresas da amostra pretendeu-se garantir a diversidade de elementos da população. Assim, como sugere Hill e Hill (2008), optámos pelo método de amostragem estratificada, através do qual se obtém 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).

Seleccionámos de seguida uma amostra aleatória constituída por empresas de todos os estratos da população, assegurando, desta forma, a representatividade da amostra. Para tal, recorremos ao programa Statistical Package for Social Sciences (SPSS) para selecção dos casos, tendo-se obtido uma amostra de 244 empresas.

No que respeita ao instrumento para recolha de dados, utilizámos o questionário. Durante o mês de Setembro de 2008 procedemos à realização de pré-testes ao questionário com o objectivo de avaliar o tempo necessário ao seu preenchimento, detectar ambiguidades na formulação das questões e averiguar se a estrutura do questionário era clara. Estes testes decorreram em cinco empresas seleccionadas do conjunto de empresas da população que não integravam a amostra. Na escolha destas empresas assegurou-se a diversidade de elementos da população, no que concerne aos concelhos onde estão sediadas e ao número de pessoas ao serviço. A administração do questionário foi precedida do envio de uma carta ao responsável da empresa a solicitar a sua colaboração no estudo, e anunciando que iria ser contactado directa e pessoalmente, nas suas instalações, por um investigador para preenchimento presencial de um questionário. O questionário foi administrado por uma equipa constituída por seis pessoas, devidamente formada para o efeito, entre Outubro de 2008 e Fevereiro de 2009. Do total das 244 cartas enviadas, 26 foram devolvidas. Das restantes 218 empresas, obtivemos 159 questionários válidos para tratamento de dados. O Quadro 1 e o Quadro 2 mostram a distribuição da amostra por concelho e escalões de dimensão das empresas.

QUADRO 1  
Distribuição da amostra por concelho

Concelho	N.º empresas	Percentagem
Felgueiras	109	68,6
Guimarães	34	21,4
Lousada	8	5
Vizela	8	5
<i>Total</i>	<i>159</i>	<i>100</i>

Fonte: INE (dados de 2006)

**QUADRO 2**  
**Distribuição da amostra por número de pessoas ao serviço**

N.º pessoas ao serviço (escalões)	N.º empresas	Percentagem
10-19	54	34
20-49	38	23,9
50-99	40	25,2
100-249	24	15,1
250-499	3	1,9
<i>Total</i>	<i>159</i>	<i>100</i>

Fonte: INE (dados de 2005)

A concentração geográfica das empresas incluídas na amostra replica de forma muito próxima a distribuição geográfica das empresas produtoras de calçado. É ainda de salientar a grande predominância de pequenas e médias empresas. Na verdade, 83,1% das empresas analisadas têm um número de pessoas ao serviço não superior a 100. A dimensão média das empresas analisadas é de 64 trabalhadores.

Em relação aos 159 respondentes, a maioria dos questionários foi respondida pelo gerente/administrador da empresa (91 empresas, 57,2%) ou por algum director (44 empresas, 27,7%). Em termos da antiguidade e experiência dos respondentes, verificou-se que 102 respondentes (70,4%) possuíam pelo menos cinco anos de antiguidade na empresa, e 137 (86,2%) possuíam pelo menos cinco anos de experiência no sector. A conjugação destes dados e o método de recolha de dados dão-nos grande confiança sobre a fiabilidade dos dados.

#### 4.2 VARIÁVEIS E ANÁLISE DE DADOS

O questionário empregue na recolha de dados estava estruturado em grupos de questões que avaliavam cada uma das variáveis apresentadas nas hipóteses de investigação. As variáveis em causa que analisaremos de seguida são as seguintes: reputação comum; troca e combinação de recursos;

participação das instituições locais; posição; e desempenho. O Apêndice apresenta as questões do questionário usadas para operacionalizar cada uma das variáveis.

*Reputação comum.* O objectivo é perceber em que medida as empresas do “cluster” partilham uma reputação comum. Deste modo, analisamos os mecanismos para criação de uma reputação comum, nomeadamente a competitividade das empresas e a qualidade dos produtos da rede, e as externalidades obtidas pelas empresas no que concerne ao reconhecimento/valorização dos “stakeholders”. A operacionalização da variável foi baseada em Molina e Martínez (2004), Milgrom e Roberts (1982), Shapiro (1983) e Ferguson *et al.* (2000).

*Troca e combinação de recursos.* Para analisar esta variável, recorreremos aos conceitos de confiança, interacção social, subcontratação e mobilidade dos recursos humanos (Molina e Martínez, 2004; Richardson, 1972; Saxenian, 1994; Almeida e Kogut, 1999), que são entendidos como mecanismos que fomentam a troca e combinação de recursos no “cluster”. Procurámos ainda investigar o tipo de recursos que são combinados e as vantagens que eles proporcionam, recorrendo à literatura sobre “clusters” e distritos industriais (Marshall, 1919; Enright, 1998; Porter, 2000).

*Participação das instituições locais.* As instituições locais são entidades intermediárias na disseminação de conhecimento no “cluster”. De acordo com Molina e Martínez (2005), a participação destas instituições apresenta as seguintes vantagens para as empresas locais: funcionam como repositórios de informação; reduzem os custos de pesquisa de informação; 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 apresentadas em Apêndice. Atendendo ao contexto do estudo, consideramos como instituições locais relevantes para o sector do calçado, as seguintes entidades: Centro Tecnológico do Calçado (CTC), Centro de Formação Profissional da Indústria de Calçado (CFPIC), e Escola Profissional de Felgueiras (EPF).

*Posição.* A posição da empresa no “cluster” é medida através do poder que a empresa tem para influenciar o “cluster” (Anderson *et al.*, 1994; Lorenzoni e Baden-Fuller, 1995). No nosso estudo analisámos o papel da empresa como parceira, baseado em Lorenzoni e Baden-Fuller (1995), Boshma e Wal (2006), e Morrison (2004). Analisámos ainda os elementos que determinam a centralidade da empresa no “cluster”, baseados em Lazerson e Lorenzoni (1999), Malipiero *et al.* (2005) e Tsai (2001).

*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, volume de exportações, número de empregados, activos, 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 do “cluster” é necessário utilizar mais do que um indicador para cobrir as diferentes dimensões do conceito. Assim, optámos pelos seguintes indicadores, em relação aos últimos três anos: evolução do número de trabalhadores; evolução do volume de negócios; evolução da quota de mercado; evolução da rentabilidade.

Importa salientar que para medir cada uma das questões apresentadas no Apêndice, optámos por uma escala de Likert, com cinco níveis, onde 1 significa “discordo totalmente” e 5 “concordo totalmente”. No caso dos indicadores de desempenho, estes foram medidos utilizando igualmente uma escala de Likert, com cinco níveis, onde 1 significa “diminuiu muito” e 5 “aumentou muito”.

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 “clusters”, considerámos 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, utilizámos o coeficiente alfa de Cronbach, que permite medir a homogeneidade dos componentes da escala. De seguida, analisámos a correlação entre as variáveis através da correlação de Pearson e, posteriormente, verificámos o efeito das variáveis independentes na variável “desempenho”

através da análise de variância – ANOVA. Para esta última análise, dividimos a amostra em dois grupos, baseados no valor médio observado na variável “desempenho”. Nesta divisão, um grupo é constituído pelas empresas que apresentam um desempenho abaixo da média observada e o outro grupo é constituído pelas empresas que apresentam um desempenho acima da média observada. Por fim, especificámos um modelo de regressão linear para avaliar o impacto das variáveis explicativas no desempenho das empresas do “cluster”.

## 5. RESULTADOS

O Quadro 3 mostra-nos um conjunto de estatísticas descritivas, bem como a análise da consistência interna do conjunto de itens que integram cada uma das cinco variáveis do estudo.

A variável “desempenho” obteve um valor médio de 3,061, ou seja, um valor muito próximo do valor central da escala (3) utilizada, indicando que, em média, os valores dos indicadores de desempenho se mantiveram estáveis nos últimos três anos. No que respeita à dispersão dos dados, baseados em Pestana e Gagueiro (2003), podemos afirmar que ela é uma dispersão média, dado que o coeficiente de variação (desvio padrão/média) se situa um pouco

acima dos 20%. Adicionalmente, também podemos observar que, no que respeita ao intervalo onde os valores observados se situam (mínimo e máximo), ele quase coincide com o intervalo da escala utilizada, logo evidencia, também, uma dispersão considerável dos dados.

As restantes variáveis apresentam uma dispersão semelhante à da variável desempenho, ou seja, uma dispersão média. Todavia, no que respeita à média, as variáveis “reputação” e “instituições locais” obtiveram valores mais afastados do valor central da escala. No caso da “reputação”, o valor médio posiciona-se na parte positiva da escala, ou seja, em média as empresas concordam com a existência de uma reputação comum no “cluster”. Enquanto que, no caso das “instituições locais”, em média, as empresas da amostra discordam com o facto da participação dessas instituições ser importante para as suas actividades.

Com vista a verificar a consistência interna do conjunto de itens que constituem cada variável, utilizámos o Alfa de Cronbach, o qual analisa a correlação que se espera obter entre a escala utilizada e outras escalas hipotéticas do mesmo universo, com igual número de itens, para medição de uma característica (Pestana e Gagueiro, 2003). Segundo estes autores, a consistência interna é

QUADRO 3

Medidas descritivas e consistência interna (Alfa de Cronbach)

Variáveis	Média	Desvio padrão	Mínimo	Máximo	Alfa de Cronbach
<b>Empresas da amostra (N=159)</b>					
Desempenho	3,061	0,652	1,25	5	0,858
Reputação	3,492	0,593	2	5	0,659
Troca e combinação de recursos	2,957	0,599	1,5	4,05	0,885
Instituições locais	2,569	0,756	1	4,38	0,864
Posição	2,958	0,663	1,22	5	0,854

considerada admissível se o valor obtido for superior a 0,6. Com base nos valores observados Quadro 3, constatámos que todos os valores obtidos para o Alfa de Cronbach são superiores a 0,6, sendo o valor mais desfavorável obtido para a variável reputação. Assim, considerámos a escala como exequível e coerente.

O Quadro 4 mostra que, de uma forma geral, as variáveis independentes estão correlacionadas com a variável desempenho, sugerindo que aquelas têm poder explicativo para explicar diferenças no desempenho das empresas produtoras de calçado pertencentes ao “cluster” em análise. Apesar das correlações reportadas serem relativamente baixas, os testes estatísticos realizados indicam a rejeição da hipótese do verdadeiro valor dessas correlações ser nulo, o que confirma o poder explicativo das variáveis independentes seleccionadas.

Com o objectivo de testar as hipóteses de investigação, a amostra foi dividida em dois grupos de empresas: empresas com desempenho acima da média e empresas com desempenho abaixo da média. A escolha do valor médio da variável “desempenho” para fazer a partição da amostra justifica-se porque, embora a variável apresente uma dispersão considerável, os valores da assimetria e do achatamento levam-nos a concluir que a distribuição dos dados é simétrica (coeficiente de assimetria igual a -1,104) e mesocúrtica (coeficiente de achatamento igual a 0,399). Assim, segundo Hill e Hill (2008), a média torna-se uma boa medida para efectuar a partição da amostra em dois grupos.

O Quadro 5 mostra os resultados obtidos quando comparamos as médias das variáveis independentes para os dois grupos de empresas do “cluster”. Assim, constatámos que, de acordo com o teste F, apenas

**QUADRO 4**  
**Matriz de correlações de Pearson**

Variáveis	1	2	3	4	5
1.Desempenho	1				
2.Reputação	-0,1328*	1			
3.Troca e combinação de recursos	0,1428*	0,0998	1		
4.Instituições locais	-0,0047	0,0376	0,2220**	1	
5.Posição	0,2316***	-0,0584	0,1427*	0,2781***	1

Legenda: \*\*\*, \*\* e \* indicam que as correlações são estatisticamente significativas para níveis de significância de 1%, 5% e 10% respectivamente.

**QUADRO 5**  
**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
	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão		Sig.
Reputação	3,38	0,61	3,59	0,56	4,959	0,027
Troca e combinação de recursos	3,03	0,6	2,9	0,59	1,817	0,18
Instituições locais	2,55	0,69	2,58	0,8	0,067	0,796
Posição	3,11	0,58	2,83	0,7	6,856	0,01

rejeitamos a hipótese das médias dos dois grupos serem iguais nos casos das variáveis “posição” e “reputação”. Isto significa que as empresas pertencentes aos dois grupos de desempenho definidos parecem valorizar diferentemente a existência de uma reputação comum às empresas pertencentes ao “cluster” bem como a sua posição no “cluster”.

No caso da variável “reputação”, contrariamente ao esperado, foram as empresas com desempenho abaixo da média que evidenciaram uma maior valorização da reputação comum como factor determinante do desempenho. No que respeita à variável “posição”, obtiveram-se os resultados esperados, uma vez que as empresas com desempenho acima da média valorizam substancialmente mais a sua posição no “cluster” do que as empresas com desempenho abaixo da média.

No caso das variáveis “troca e combinação de recursos” e “instituições locais” não conseguimos comprovar a existência de diferenças estatisticamente significativas entre as empresas do “cluster” pertencentes aos dois grupos. Todavia, no caso da variável “troca e combinação 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.

De forma a avaliar o impacto das variáveis explicativas (reputação, troca e combinação de recursos, instituições locais e posição) no desempenho das empresas pertencentes ao “cluster” em análise, especificamos o seguinte modelo de regressão linear:

$$D_i = \alpha + \beta x_i + \gamma z_i + \varepsilon_i$$

em que  $D_i$  representa o indicador de desempenho para cada empresa pertencente ao “cluster”, o vector  $x_i$  inclui as variáveis explicativas associadas à pertença ao “cluster” (isto é, reputação, troca e combinação de recursos, instituições locais e posição) e o vector  $z_i$  inclui outras variáveis que determinam o desempenho das empresas mas que não estão associadas à pertença ao “cluster”. Em particular, o vector  $z_i$  inclui duas variáveis binárias – pequena e grande – as quais assumem o valor 1 se a empresa é de pequena dimensão (isto é, número de pessoas ao serviço inferior a 50) ou de grande dimensão (isto é, número de pessoas ao serviço superior a 250), respectivamente, e zero nos restantes casos. A inclusão destas variáveis é suportada pela vasta literatura em economia e gestão que confirma a existência de uma relação entre dimensão da empresa e desempenho (Hall, 1987; Dunne e Hughes, 1994, Delmar *et al.*, 2003).  $\alpha$ ,  $\beta$  e  $\gamma$  são parâmetros a estimar e  $\varepsilon_i$  é uma variável aleatória não observável que capta todos os outros determinantes do desempenho empresarial não explicitamente considerados em (1).

Os resultados estimados pelo método de mínimos quadrados estão reportados no Quadro 6. Globalmente, as variáveis explicativas associadas à pertença a um “cluster” contribuem para explicar as diferenças de desempenho das empresas. Em particular, os resultados estimados confirmam as hipóteses H1b e H2, sugerindo que, mantendo tudo o resto constante, quanto mais relevante é a posição da empresa no “cluster” maior tende a ser o seu desempenho. Isto é, as empresas que mais promovem a difusão de conhecimento e a mudança no seio do “cluster” tendem a ser as que apresentam melhores níveis de desempenho. Da mesma forma, as empresas que desenvolvem mecanismos de troca e combinação de recursos no seio do “cluster” tendem a obter níveis de desempenho superior.



QUADRO 6

Estimativas dos determinantes do desempenho das empresas pertencentes ao “cluster” em análise

Variáveis	Estimativas	s.e. robustos
Reputação	-0.142*	0.082
Troca e combinação de recursos	0.153*	0.090
Instituições locais	-0.080	0.075
Posição	0.236***	0.089
Pequena dimensão	-0.159	0.406
Grande dimensão	0.015	0.137
Constante	2.605***	0.500
Número de observações	159	
R <sup>2</sup>	0.093	
F (6, 152)	2.88**	

Legenda: Com base nos desvios-padrão estimados (s.e.) e corrigidos de eventuais problemas de heterocedasticidade, \*\*\*, \*\* e \* indicam que as estimativas dos parâmetros são estatisticamente significativas para níveis de significância de 1%, 5% e 10% respectivamente.

Comparativamente, o efeito estimado da posição da empresa no seu desempenho é superior ao efeito estimado da troca e combinação de recursos, sugerindo que a estratégia das empresas deve atender mais à forma como elas gerem a sua posição num “cluster” do que à troca e combinação de recursos.

Por outro lado, os resultados estimados não confirmam a importância da participação das instituições locais no desempenho das empresas. O desempenho das empresas parece ser indiferente ao tipo de serviços oferecidos pelas instituições locais, sugerindo que as empresas não valorizam muito esses serviços nem reconhecem benefícios significativos às actividades desenvolvidas pelas instituições locais.

Contrariamente, a existência de uma reputação comum parece ser apenas valorizada pelas empresas com níveis de desempenho relativamente baixos. Isto é, mantendo tudo o resto constante, quanto maior é o reconhecimento e valorização de uma reputação comum ao “cluster” menor parece ser o desempenho das empresas. Deve, no entanto, notar-se que não é possível estabelecer uma relação de causalidade

entre reputação comum e desempenho. Contudo, este resultado sugere que são as empresas com níveis de desempenho relativamente inferiores que atribuem mais valor à existência de uma reputação comum, muito provavelmente com a expectativa que essa reputação comum proporcione a obtenção de ganhos de desempenho futuros. Adicionalmente, importa referir que o questionário permitiu identificar as empresas exportadoras e que se verificou que a maior parte das empresas não exportadoras possui baixos níveis de desempenho. Este facto indicia que muitas das respostas obtidas nas empresas com baixo nível de desempenho se baseiam nas percepções que têm sobre o reconhecimento do “cluster” fora do país e não na experiência de actuação noutros mercados.

As variáveis pequena e grande dimensão não se mostraram estatisticamente significativas. Todavia, os resultados estimados parecem indicar que, em média, as pequenas empresas têm menor desempenho do que as grandes empresas.

Por fim, no que respeita à qualidade do ajustamento, o valor obtido indica que o conjunto de variáveis independentes do modelo explica 9,3% das variações ocorridas no desempenho. Dada a natureza seccional dos dados, este valor não deverá ser considerado demasiado baixo. Contudo, em trabalhos futuros deverá tentar-se incluir outras variáveis que possam contribuir para explicar o desempenho.

## 6. CONCLUSÕES

Neste artigo pretendeu-se analisar de que forma o acesso e controlo de recursos de uma empresa que integra um “cluster” estão relacionados com o desempenho da própria empresa. A literatura aponta para ganhos de desempenho quando as empresas integram “clusters”.

O estudo permitiu verificar que, ao nível do “cluster” estudado, a partilha de uma reputação comum está correlacionada com o desempenho da empresa, mas em sentido inverso. Este resultado atípico, face ao que a literatura preconiza, pode dever-se ao facto das empresas com níveis de desempenho relativamente baixos responderem, não com base na sua experiência, mas antes com base na percepção que têm sobre o mercado e nas expectativas que têm acerca do impacto da reputação comum em ganhos de desempenho futuros. Esta conclusão sustenta-se no facto da maioria das empresas com um desempenho relativamente baixo não serem empresas exportadoras. Assim, as suas percepções acerca do impacto da “reputação” do “cluster” fora do país não são sustentadas na experiência adquirida. Atendendo ao exposto, consideramos que, em trabalhos futuros, deverá ser explorada a implicação do grau de internacionalização e abertura ao exterior de uma empresa na forma como ela avalia a reputação do “cluster”.

A “troca e combinação de recursos” revelou ser um determinante do desempenho das empresas, apesar da significância estatística deste resultado ser relativamente frágil. Uma possível explicação para a fragilidade deste resultado é o facto da variável operacionalizada conter um elevado conjunto de itens, os quais podem ter impactos opostos no desempenho das empresas e, assim, resultar num impacto agregado menos significativo. Assim, em trabalhos futuros é pertinente desagregar a análise por item para verificar o impacto de cada um no desempenho das empresas.

No que respeita à participação das instituições locais, o estudo evidenciou que as empresas, na generalidade, não valorizam a actuação das instituições locais. Assim, embora as três instituições contempladas no estudo – Centro Tecnológico do Calçado, Centro de Formação Profissional da Indústria de Calçado, e Escola Profissional de Felgueiras – estejam presentes no “cluster”, elas não são percebidas pelas empresas como elementos determinantes para o sucesso das suas actividades. Todavia, consideramos que, futuramente, deverá ser investigado o papel individual de cada uma das instituições do estudo, dado que a análise conjunta poderá esconder eventuais assimetrias existentes entre as três instituições.

Por fim, o estudo permitiu verificar que as empresas que ocupam posições centrais no “cluster” obtêm melhores resultados de desempenho. Assim, as empresas pertencentes ao “cluster” devem focalizar os seus esforços na conquista de uma posição central, devendo estar, contudo, conscientes que o alcance deste objectivo depende não só das suas acções estratégicas mas também das mudanças que ocorrem no próprio “cluster” e que nenhuma empresa controla.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alchian, Armen. A.; Demsetz, Harold (1972). “Production, information costs and economic organization”, *American Economic Review*, Vol. 62, pp. 777-795.
- Almeida, Paul; Kogut, Bruce (1999). “Localization of knowledge and the mobility of engineers in regional networks”, *Management Science*, Vol. 45, nº 7, pp. 905–917.
- Amit, Raphael; Schoemaker, Paul J. H. (1993). “Strategic Assets and Organizational Rent”, *Strategic Management Journal*, Vol. 14, pp. 33-46.
- Anderson, James, C.; Håkansson, Håkan; Joahnson, Jan (1994). “Dyadic Business Relationships Within a Business Network Context”, *Journal of Marketing*, Vol. 58, pp. 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, pp. 146-160.
- Barney, Jay B. (1991). “Firm resources and sustained competitive advantage”, *Journal of Management*, Vol. 17, nº 1, pp. 99-120.
- Beccattini, 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, pp. 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, Vol. 16, nº 1, pp. 53-68.
- 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, Sebastiano (1990). “The idea of the industrial district: its genesis”, *in Pyke, F.; Beccattini, G.; Sengenberger, W (eds.), Industrial Districts and Inter-firm Co-operation in Italy*, International Institute for Labour Studies, Geneva, pp. 10-19.
- Delmar, F.; Davidsson, P.; Gartner, W. B. (2003). “Arriving at the high-growth firm”, *Journal of Business Venturing*, Vol. 18, nº 2, pp. 189-216.
- 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, pp. 161-172.
- Dollinger, Mark J.; Golden, Peggy A.; Saxton, Todd (1997). “The effect of reputation on the decision to joint venture”, *Strategic Management Journal*, Vol. 18, pp.127-140.
- Dunne, P; Hughes, A. (1994). “Age, size, growth and survival: UK companies in the 1980s”, *Journal of Industrial Economics*, Vol. 17, pp. 115-140.
- Easton, Geoff (1992). “Industrial Networks: a review”, *in Axelsson, B.; Easton, G. (eds.), Industrial Networks: A New View of Reality*, London, Routledge, pp. 1-27.
- Eiriz, Vasco (2004). “Dinâmica de relacionamento entre redes inter-organizacionais”, *Inovação Organizacional*, Vol. 2, pp. 121-153.
- Eiriz, Vasco; Barbosa, Natália (2007). “Interacção entre redes organizacionais locais”, *Revista Portuguesa de Estudos Regionais*, Vol. 16 (3.º Quadrimestre), pp. 23-42.
- Enright, Michael 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, pp. 315-342.
- Ferguson, Tamela D.; Deephouse, David L.; Ferguson, William L. (2000). “Do strategic groups differ in reputation?”, *Strategic Management Journal*, Vol. 21, pp.1195-1214.
- Galaskiewicz, Joseph (1985). *Social organization of an urban grants economy*, Orlando, FL: Academic Press.
- Gatewood, Robert D.; Gowan, Mary A.; Lautenschlager, Gary J. (1993). “Corporate image, recruitment image and initial job choice decisions”, *Academy of Management Journal*, Vol. 36, nº 2, pp. 414–427.
- Hall, B. H. (1987). “The relationship between firm size and firm growth in the U.S. manufacturing sector”, *Journal of Industrial Economics*, Vol. 35, nº 4, pp. 583-606.
- Hill, Manuela Magalhães; Hill, Andrew (2008). *Investigação por questionário, 2ª Edição revista e corrigida*, Edições Sílabo, Lisboa.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS (CONT.)

- Johanson, Jan; Mattsson, Lars-Gunnar (1992). "Network positions and strategic action", in Axelsson, B.; Easton, G. (eds.), *Industrial Networks: A New View of Reality*, London, Routledge, pp. 205-214.
- Kemp, Ron; Folkeringa, Mickey; Jong, Jeroen de; Wubben, Emiel F. M. (2003). *Innovation and firm performance*, Reserarch report, SCALES, Netherlands.
- Lazerson, Mark; Lorenzoni, Gianni (1999). "The firms that feed industrial districts: a return to the Italian source", *Industrial and Corporate Change*, Vol. 8, pp. 235-266.
- Lippman, Steven; Rumelt, Richard (1982). "Uncertain Imitability: an Analysis of the Interfirm Difference in Efficiency Under Competition", *Bell Journal of Economics* III, pp. 418-438.
- Lorenzoni, Gianni; Baden-Fuller, Charles (1995). "Creating a strategic center to manage a web partners", *California Management Review*, Vol. 37, nº 3, pp.146-163.
- Mahoney, Joseph T.; Pandain, J. Rajendran (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, pp. 204-231.
- Malipiero, Alessandro; Munari, Federico, Sobrero, Maurizio (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, Bill; Zaheer, Akbar (1999). "Bridging Ties: A Source of Firm Heterogeneity in Competitive Capabilities", *Strategic Management Journal*, Vol. 20, pp. 1133-1156.
- Milgrom, Paul; Roberts, John (1982). "Predation, reputation, and entry deterrence", *Journal of Economic Theory*, Vol. 27, pp. 280-312.
- Molina, F. Xavier (2001). "European Industrial Districts: Influence of Geographic Concentration on Performance of the Firm", *Journal of International Management*, Vol. 7, pp. 277-294.
- Molina, F. Xavier; Martinez, M. Teresa (2004). "How much difference is there between industrial district firms? A net value creation approach", *Research Policy*, Vol. 33, pp. 473-486.
- Molina, F. Xavier; Martinez, M. Teresa (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, pp. 82-99.
- Morrison, Andrea (2004). "Gatekeepers of knowledge within industrial districts: who they are, how they interact", Working Paper CESPRI, Milano, Italy.
- 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, pp. 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, Margaret (1993). "The Cornerstones of competitive Advantage: A Resource-Based View", in Foss, Nicolai J. (ed.), *Resource Firms and Strategies*, Oxford University Press, New York, pp. 187-203.
- Peteraf, Margaret; Shanley, Mark (1997). "Getting to know you: a theory of strategic group identity", *Strategic Management Journal*, Summer Special Issue, Vol. 18, pp.165-186.
- 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, pp. 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, pp. 440-457.
- Rao, Hayagreeva (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, Vol. 15, pp. 29-44.

**REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS (CONT.)**

- Richardson, George. B. (1972), “The organisation of industry”, *in* Foss, Nicolai J. (ed.), *Resource Firms and Strategies*, Oxford University Press, New York, pp. 60-72.
- Rumelt, Richard P. (1984). “Towards a Strategic Theory of the Firm”, *in* Lamb, R. B. (ed.), *Competitive Strategic Management*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.J.
- Saxenian, Annalee (1994). *Regional Advantage: Culture and Competition in Silicon Valley and Route 128*, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Shapiro, Carl (1983). “Premiums for high quality products as returns to reputations”, *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 98, pp. 659–679.
- Sirilli, Giorgio (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 Doutorado*, Stanford University.
- Teece, David J. (1980). “Economies of Scope and the Scope of Enterprise”, *Journal of Economic Behavior and Organization*, Vol. 1, pp. 223-233.
- 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*, Vol. 44, n° 5, pp. 996-1004.
- Tsai, Wenpin; Ghoshal, Sumantra (1998). “Social capital and value creation: the role of intrafirm networks”, *Academy of Management Journal*, Vol. 41, n° 4, pp. 464–478.
- Uzzi, Brian (1996). “The sources and consequences of embeddedness for economic performance of organizations: the network effect”, *American Sociological Review*, Vol. 61, pp. 674–698.
- Weigelt, Keith; Camerer, Colin (1988). “Reputation and corporate strategy: a review of recent research and applications”, *Strategic Management Journal*, Vol. 9, n° 5, pp. 443–454.
- Wernerfelt, Birger (1984), “A Resource-based View of the Firm”, *in* Foss, Nicolai J. (ed.), *Resource Firms and Strategies*, Oxford University Press, New York, pp. 117-130.
- Wilkinson, Ian; Young, Louise (2002). “On cooperating: firms, relations and networks”, *Journal of Business Research*, Vol. 55, n° 2, pp. 123-132.

## APÊNDICE

## Operacionalização das variáveis (dependente e independentes)

Aspectos a analisar	Questões
<b>DESEMPENHO</b>	
<i>Indicadores de desempenho:</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Evolução do número de trabalhadores, nos últimos 3 anos.</li> <li>· Evolução do volume de negócios, nos últimos 3 anos.</li> <li>· Evolução da quota de mercado, nos últimos 3 anos.</li> <li>· Evolução da rentabilidade, nos últimos 3 anos.</li> </ul>
<b>REPUTAÇÃO COMUM</b>	
<i>Mecanismos para criação de uma reputação comum:</i>	
Competitividade das empresas na rede	· O reconhecimento desta região fora do país deve-se à elevada competitividade da maioria das empresas produtoras de calçado aqui localizadas.
Qualidade dos produtos na rede	· O reconhecimento desta região fora do país deve-se à elevada qualidade do calçado produzido pelas empresas aqui localizadas.
<i>Externalidades da reputação positiva:</i>	
reconhecimento/valorização dos <i>stakeholders</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 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.</li> <li>· Os produtos da minha empresa são valorizados por serem fabricados nesta região.</li> </ul>
<b>TROCA E COMBINAÇÃO DE RECURSOS</b>	
<i>Mecanismo de troca e combinação de recursos</i>	
confiança	· De um modo genérico, confio nas empresas produtoras de calçado localizadas nesta região.
interacção social	· 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"> <li>· 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.</li> <li>· Por vezes, existe deslocação de trabalhadores da minha empresa para outras empresas produtoras de calçado desta região.</li> <li>· Por vezes, existe deslocação de trabalhadores de outras empresas produtoras de calçado desta região para a minha empresa.</li> </ul>
subcontratação	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Frequentemente, recorro à subcontratação de empresas produtoras de calçado desta região.</li> <li>· Frequentemente, a minha empresa é subcontratada por outras empresas produtoras de calçado desta região.</li> </ul>
<i>Vantagens da troca e combinação de recursos</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 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.</li> <li>· A minha empresa tem facilidade em contratar trabalhadores especializados nesta região.</li> </ul>



APÊNDICE (CONT.)

Operacionalização das variáveis (dependente e independentes)

PARTICIPAÇÃO DAS INSTITUIÇÕES LOCAIS	
	As instituições locais são o Centro Tecnológico do Calçado (CTC), o Centro de Formação Profissional da Indústria de Calçado (CFPIC) e a Escola Profissional de Felgueiras (EPF). Cada questão abaixo deverá ser respondida tendo em conta o conjunto dessas três instituições.
<i>Tipo de serviços oferecidos pelas instituições locais:</i>	
formação	· Frequentemente, eu e os meus trabalhadores recebemos formação específica das instituições de ensino/formação desta região.
apoio à investigação e desenvolvimento	· As instituições desta região dão suporte às actividades de investigação e desenvolvimento de novos produtos da minha empresa.
pesquisa de mercados	· As instituições desta região ajudam a minha empresa na pesquisa de novos mercados.
promoção dos produtos	· As instituições desta região auxiliam a minha empresa na promoção dos produtos.
<i>Nível de envolvimento da empresa com as instituições locais</i>	
	· Frequentemente, a minha empresa estabelece contactos com as instituições desta região.
<i>Vantagens da participação das instituições locais</i>	
acesso a repositórios de conhecimento	· A minha empresa beneficia com as actividades levadas a cabo pelas instituições desta região.
diminuição dos custos de pesquisa no mercado	· 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	· O papel desempenhado pelas instituições desta região é estrategicamente importante para a minha empresa.
POSIÇÃO DA EMPRESA	
<i>Papel da empresa como parceira na rede, ao nível de:</i>	
difusão de conhecimento	· Muitas empresas produtoras de calçado desta região aprendem com a minha empresa.
promoção da mudança	· 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>	
produtos	· A minha empresa fabrica produtos para segmentos de mercado mais exigentes quando comparada com a maioria das empresas produtoras de calçado desta região.
dimensão	· O elevado volume de negócios da minha empresa faz com que ela seja considerada uma das principais empresas produtoras de calçado desta região.
RH	· Os recursos humanos da minha empresa são mais qualificados quando comparados com os recursos humanos da maioria das empresas produtoras de calçado desta região.
tecnologia	· A minha empresa usa tecnologia e equipamentos mais evoluídos quando comparada com a maioria das empresas produtoras de calçado desta região.
processos	· 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.
inovação	· A minha empresa destaca-se no conjunto de empresas produtoras de calçado desta região pela inovação dos seus produtos.