



ACESSO A RECURSOS ATRAVÉS DE REDES DE RELACIONAMENTO: A PERSPECTIVA DAS EMPRESAS DE UM *CLUSTER* DE CALÇADO DO NORTE DE PORTUGAL

Vanda Lima¹
Vasco Eiriz²
Natália Barbosa³

Resumo

As empresas que estão inseridas num *cluster* acedem a recursos aí partilhados que lhes proporcionam vantagens competitivas. Todavia, o acesso a esses recursos é condicionado pela forma como a empresa vê e interpreta a sua rede de relacionamentos no *cluster*. Deste modo, o propósito deste artigo é analisar em que medida a perspectiva da empresa sobre a sua rede de relacionamentos num *cluster* pode ser considerada como um determinante do acesso aos recursos partilhados nesse *cluster*. Através de um estudo empírico realizado em 200 empresas inseridas no *cluster* de calçado de Felgueiras e Guimarães, no norte de Portugal, e recorrendo a modelos de regressão linear simples, verificámos que, globalmente, as empresas que acreditam que

Recebimento: 7/4/2016 • Aceite: 27/9/2016

¹ PhD em Ciências Empresariais (Universidade do Minho, Portugal). Professora na Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Felgueiras do Politécnico do Porto (Portugal). Investigadora no Centro de Inovação e Investigação em Ciências Empresariais e Sistemas de Informação (CIICESI) e no Centro de Estudos Transdisciplinares para o Desenvolvimento (CETRAD). E-mail: vlima@estgf.ipp.pt

² PhD in Management (University of Manchester Institute of Science and Technology, Reino Unido). Professor do Departamento de Gestão, Escola de Economia e Gestão, Universidade do Minho (Portugal). E-mail: veiriz@eeg.uminho.pt

³ PhD in Economics (University of Manchester, Reino Unido). Professora do Departamento de Economia, Escola de Economia e Gestão, Universidade do Minho (Portugal). Investigadora no Núcleo de Investigação em Políticas Económicas (NIPE, Universidade do Minho). E-mail: natbar@eeg.uminho.pt

a rede de relacionamentos do *cluster* é importante para o seu sucesso futuro incluem-se mais intensamente no *cluster* e acedem a mais recursos partilhados nesse *cluster*.

Palavras-chave: Recursos partilhados; Perspectiva da empresa; Redes; Relacionamentos; *Clusters*

ACCESS TO RESOURCES THROUGH RELATIONSHIP NETWORKS: THE PERSPECTIVE OF FIRMS IN A FOOTWEAR CLUSTER IN THE NORTH OF PORTUGAL

Abstract

Firms that are part of a cluster access to shared resources that foster competitive advantage. However, the access to these resources is conditioned by the way each firm sees and interprets its network of relationships within the cluster. Thus, the purpose of this article is to analyze to what extent the firm's perspective can be considered as a determinant of the access to shared resources in the cluster. Through an empirical study of 200 firms of a footwear cluster in Felgueiras and Guimarães, in the north of Portugal, using simple linear regression models, we found that, overall, firms that believe that the network of relationships is important for its future success are stronger immersed in the cluster and access to more shared resources.

Keywords: Shared resources; Firms' perspective; Networks; Relationships; Clusters.

Introdução

A teoria dos recursos faz depender o sucesso da empresa dos seus recursos. Assim, 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; COOL, 1989; PETERAF, 1993; MAHONEY; PANDIAN, 1992; AMIT; SCHOEMAKER, 1993; TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; CROOK et al., 2008; NEWBERT, 2008) e consequentemente à melhoria do seu desempenho (AMIT; SCHOEMAKER, 1993; NEWBERT, 2008). Neste artigo, assumimos, tal como preconiza Barney (1991), que o conceito de recursos representa não só os recursos tangíveis da empresa, como também as competências, processos organizacionais, características da empresa, informação, conhecimento, entre outros.

O objetivo 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; SCHOEMAKER, 1993). Os recursos que são partilhados pelas empresas que integram *cluster* – entendidos neste artigo como sistemas de empresas e instituições interrelacionadas num determinado espaço geograficamente delimitado –, pelo facto de emergirem espontaneamente da rede de relações são raros e inimitáveis (MOLINA; MARTÍNEZ, 2004). Estes recursos partilhados baseiam-se em grande parte no conhecimento tácito, complexo e específico existente no *cluster* que permite às empresas desenvolverem vantagens competitivas. Contudo, as empresas num mesmo *cluster* desenvolvem vantagens de forma diferenciada pois possuem diferenças na sua capacidade de absorção de conhecimento (EIRIZ; BARBOSA; LIMA, 2013).

Neste contexto, nem todas as empresas acedem do mesmo modo aos recursos que são partilhados no *cluster*. Recorrendo à abordagem de redes, constata-se que a empresa atua baseando-se na forma como vê e interpreta os relacionamentos (HÄKANSSON; JOHANSON, 1993; JOHANSON; MATTSSON, 1992; MATTSSON, 2002). Portanto, considera-se que as diferentes perspectivas das empresas sobre a rede de relacionamentos do *cluster* podem justificar diferenças no acesso aos recursos partilhados. Este artigo tem como objectivo principal analisar a relação entre estes dois constructos. Ou seja, pretende compreender-se se a perspectiva que as empresas possuem da rede de relacionamentos num *cluster* está relacionada com o seu acesso aos recursos disponíveis nesse *cluster*.

A investigação empírica teve por base a análise de 200 empresas inseridas no principal *cluster* da indústria do calçado existente no norte de Portugal, nos concelhos de Felgueiras e Guimarães. A indústria do calçado em Portugal apresenta uma forte aglomeração geográfica, sendo o *cluster* de Felgueiras e Guimarães aquele que apresenta uma maior predominância de empresas produtoras de calçado, maior percentagem de emprego e maior volume de exportações desta indústria (APICCAPS, 2015).

Nas seguintes secções, revê-se a literatura sobre o tema. De seguida, descreve-se a metodologia. Os resultados são posteriormente apresentados e discutidos antes da conclusão.

Recursos partilhados no cluster

Os recursos partilhados num *cluster* foram teorizados por Porter (1990) no seu modelo sobre a vantagem competitiva das nações. O autor destaca o acesso a trabalhadores e *inputs*; a existência de relacionamentos alicerçados em elevadas doses de confiança entre empresas; a reputação do *cluster*; o conhecimento criado localmente e a pressão competitiva local como factores que contribuem para um melhor desempenho das empresas de um *cluster*. Do mesmo modo, Li e Geng (2012) afirmam que os recursos partilhados – reputação comum; troca e combinação de recursos; confiança mútua entre as empresas; rede de aprendizagem coletiva e de partilha de conhecimento; atmosfera densa de "coopetição"; e participação das instituições locais – influenciam positivamente o desempenho das empresas de um *cluster*. Mais recentemente, a investigação desenvolvida por Li, Zubielqui e O'ConnoR (2015) sugere que as redes locais, baseadas em confiança, são recursos partilhados que influenciam diretamente o desempenho da empresa de um *cluster*. A mesma investigação refere ainda que, devido à especialização localizada, a pertença a um *cluster* permite a obtenção de ligações externas mais proeminentes e que estas são também recursos partilhados que estimulam desempenho empresarial individual. Pese embora estas evidências, Lima, Eiriz e Barbosa (2009) não detetaram uma relação positiva entre os recursos partilhados e o desempenho das empresas.

Seguindo o preconizado por Molina e Martínez (2004), destacamos como recursos partilhados no *cluster* a “reputação comum”, a “troca e combinação de recursos” e a “participação das instituições locais”, que são analisados individualmente de seguida.

Reputação comum

O conceito de reputação tem sido usado de diferentes formas (DOLLINGER; GOLDEN; SAXTON, 1997). Ao nível individual da empresa, de acordo com Ferguson, Deephouse e Ferguson (2000, p. 1196), “a reputação reflete o que os *stakeholders* pensam e sentem acerca da empresa”. As empresas podem ter boa reputação por serem competidores fortes (MILGROM; ROBERTS, 1982), por serem um bom lugar para trabalhar (GATEWOOD; GOWAN; LAUTENSCHLAGER, 1993) ou por terem produtos de qualidade (SHAPIRO, 1983). Considerando-se que a reputação providencia informações relativamente ao comportamento futuro da empresa (ALCHIAN; DEMSETZ, 1972; WEIGELT; CAMERER, 1988), espera-se que a empresa seja um competidor forte, seja um bom lugar para trabalhar e/ou tenha produtos de qualidade (FERGUSON; DEEHOUSE; FERGUNSON, 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; SHANLEY, 1997). Ao nível do *cluster*, sendo assumido como um grupo que partilha valores similares, existe uma reputação coletiva (BECATTINI, 1990). Neste contexto, sabe-se que o comportamento duma empresa pode provocar um efeito negativo na reputação colectiva do grupo. Por outro lado, a manutenção de padrões de qualidade aumenta a reputação de todos os membros do *cluster* (MOLINA; MARTÍNEZ, 2004). As relações estabelecidas entre as empresas do *cluster* podem criar fortes desincentivos ao comportamento oportunista porque a reputação coletiva leva tempo a construir mas pode ser destruída rapidamente (GULATI; NOHRIA; ZAHEER, 2000). Neste contexto, a partilha de uma reputação comum pode ser entendida como um valioso recurso ao dispor das empresas do *cluster*.

Troca e combinação de recursos

De acordo com a abordagem de redes, as interações entre empresas traduzem-se em mecanismos de acesso a recursos e competências (RICHARDSON, 1972). Estas interações são vistas como relacionamentos porque usualmente contêm uma forte interdependência e comprometimento ao longo do tempo (BLOIS, 1972) e interligam recursos e atividades das empresas, criando vantagens únicas que não poderiam ser atingidas de modo isolado (HÄKANSSON; SNEHOTA, 1995).

Ao nível de um *cluster*, a proximidade geográfica entre empresas produz de forma espontânea interações sociais e profissionais entre os empresários e trabalhadores duma mesma indústria e indústrias relacionadas, facilitando a difusão de informação (LAZERSON; LORENZONI, 1999). De acordo com Molina e Martínez (2004), os mecanismos de troca e combinação de recursos mais focados pela literatura são as interações sociais e a confiança. As interações sociais diluem as fronteiras das empresas e estimulam a formação de interesses comuns. As empresas possuem, deste modo, mais oportunidades para aceder e combinar recursos com outras empresas (TSAI; GHOSHAL, 1998). Por outro lado, a confiança leva as empresas a assumirem comportamentos cooperativos porque deixam de ter receios relativamente à atuação 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; KOGUT, 1999) como mecanismos de troca e partilha de recursos entre empresas. No que respeita à subcontratação, este mecanismo desenvolve-se porque as empresas tendem a subcontratar as atividades nas quais não possuem vantagens competitivas (RICHARDSON, 1972). No caso da mobilidade de recursos humanos, os recursos disseminam-se através da rede de trabalho regional (ALMEIDA; KOGUT, 1999). Desta forma, a troca de trabalhadores influencia a partilha de recursos entre empresas.

Num *cluster* 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 projeto industrial comum. Sendo assim, é esperado que as repetidas interações estabelecidas entre as empresas do *cluster*, baseadas muitas das vezes em contactos pessoais, originem uma intensa troca e combinação de recursos.

Participação das instituições locais

As instituições locais são referenciadas na literatura sobre *clusters* como infraestruturas coletivas ao dispor das empresas que incluem, por exemplo, instituições de ensino superior, centros de investigação, centros de formação, associações profissionais e comerciais, entre outros (PORTER, 2000). De acordo com Molina e Martínez (2005), as instituições locais são organizações públicas ou privadas, que providenciam um conjunto de serviços de suporte às empresas do *cluster*. Estas instituições funcionam como repositórios de

conhecimento ao dispor das empresas do *cluster*, evitando que estas tenham de recorrer ao mercado para aceder a determinados 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 pelas restantes empresas rotinas e modos de proceder face a esses problemas. Este papel desempenhado pelas instituições locais permite que as empresas do *cluster* possuam mais tempo para desenvolver outras atividades (GALASKIEWICZ, 1985). As instituições locais são, neste contexto, entendidas como recursos estratégicos que são partilhados no *cluster* e que contribuem para o desempenho das empresas (MOLINA-MORALES; MARTÍNEZ-FERNÁNDEZ, 2005; MOLINA-MORALES; EXPÓSITO-LANGA, 2012).

Por outro lado, as instituições locais possuem ligações com redes externas, o que lhes permitem trazer para o *cluster* novas ideias, promovendo a inovação através do acesso a informação e a recursos. As empresas podem assim manter apenas um contacto com uma instituição, em vez de diversos contactos com diferentes redes externas.

Dum modo geral, as instituições locais providenciam às empresas do *cluster* os seguintes benefícios (MOLINA; MARTÍNEZ, 2005): acesso a repositórios de conhecimento, diminuição dos custos de pesquisa no mercado, e combinação e troca intensiva de recursos.

Perspetiva da empresa sobre o cluster

A perspetiva da empresa sobre o *cluster* traduz-se na forma como ela vê e interpreta a rede de relacionamentos (HÅKANSSON; JOHANSON, 1993; JOHANSON; MATTSSON, 1992; MATTSSON, 2002), ou seja, as suas convicções relativamente à estrutura e desempenho dessa rede e aos efeitos das ações levadas a cabo por si e pelas restantes empresas da rede (MATTSSON, 2002). Esta subjetividade de interpretação dos relacionamentos efectuada pelas empresas foi designada por Johanson e Mattsson (1992) como “teorias de rede”.

Segundo Ford et al. (2003) existe uma diversidade de teorias de rede que derivam do facto de cada empresa se relacionar com um conjunto específico de outras empresas. Contudo, mesmo quando existem relações comuns, a perspectiva das empresas pode ser diferente. Assim, o carácter subjetivo de interpretação dos relacionamentos leva a que as perspectivas das empresas acerca da rede de relacionamentos possam ser muito diferentes.

Håkansson e Johanson (1993) referem que a percepção das empresas acerca das suas relações presentes bem como as suas expectativas e intenções futuras têm impacto no processo de controlo e acesso a recursos da rede. Expósito-Langa, Molina-Morales e Tomás-Miquel (2015) afirmam que as empresas retiram mais benefícios dos recursos a que acedem quando estão mais envolvidas na rede local.

Deste modo, no nosso entender, a perspectiva da empresa sobre os relacionamentos que se estabelecem no *cluster* condiciona o acesso aos recursos partilhados nesse mesmo *cluster*. Desta forma, este artigo dá contributo original para a compreensão da dinâmica competitiva no seio de *clusters* ao estudar a relação entre a forma como a empresa vê as redes de relacionamentos (perspetiva da empresa) no *cluster* e o seu acesso a recursos partilhados nesse mesmo *cluster*.

Metodologia

Hipóteses de investigação

A análise deste artigo baseia-se em dois constructos principais: (i) “recursos partilhados no *cluster*” que traduz os recursos que estão ao dispor da empresa que integra um *cluster* e que não se encontram disponíveis para as empresas exteriores ao *cluster*; e a (ii) “perspetiva da empresa sobre o *cluster*”, que reflete a forma como ela vê e interpreta a rede de relacionamentos do *cluster*. Seguindo Molina e Martínez (2004), desagregamos o constructo “recursos partilhados no *cluster*” em três variáveis: “reputação comum”, “troca e combinação de recursos” e “participação das instituições locais”.

Como preconiza Penrose (1959), o desempenho da empresa depende não só dos recursos que a empresa tem ao seu dispor mas também da percepção da administração da empresa relativamente ao seu uso. De acordo com a mesma autora, este segundo factor explicativo do desempenho da empresa, constitui uma limitação ao seu crescimento mesmo em períodos de expansão. Se aplicarmos esta perspectiva ao nível duma empresa que integra um *cluster*, podemos concluir que o desempenho dessa empresa depende dos recursos a que a empresa acede, incluindo os que são partilhados no *cluster*. Todavia, este acesso é condicionado pela forma como vê e interpreta esse conjunto de recursos.

Os recursos partilhados no *cluster*, por apenas estarem disponíveis para as empresas que o integram (MOLINA, 2001) e por não ser conhecida pelas empresas exteriores ao *cluster*, são recursos raros e difíceis de imitar. De acordo com Barney (1991) são os recursos com estas características os principais responsáveis pelos

ganhos das empresas. A teoria de *clusters* tem destacado a importância dos recursos que este tipo de relacionamentos proporciona às empresas. No entanto, pouco tem sido feito para decodificar que recursos são esses e o que influencia o acesso a eles.

Face ao exposto, levantamos as seguintes hipótese de investigação que se encontram sistematizadas na Ilustração 1.

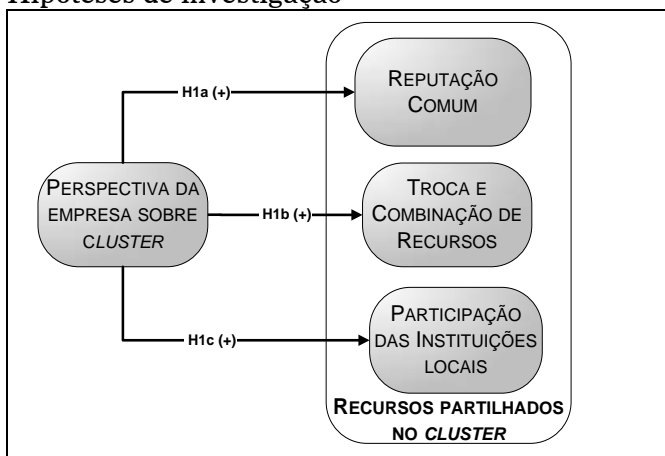
Hipótese 1 (H1): Ao nível de um *cluster*, a perspectiva da empresa sobre a importância da rede de relacionamentos do *cluster* tem um efeito positivo no acesso aos recursos partilhados nesse *cluster*.

Hipótese 1a (H1a): Ao nível de um *cluster*, a perspectiva da empresa sobre a importância da rede de relacionamentos do *cluster* tem um efeito positivo na reputação comum desse *cluster*.

Hipótese 1b (H1b): Ao nível de um *cluster*, a perspectiva da empresa sobre a importância da rede de relacionamentos do *cluster* tem um efeito positivo na troca e combinação de recursos nesse *cluster*.

Hipótese 1c (H1c): Ao nível de um *cluster*, a perspectiva da empresa sobre a importância da rede de relacionamentos do *cluster* tem um efeito positivo na participação das instituições locais.

Figura 1: Hipóteses de investigação



Fonte: autores.

População, amostra e recolha de dados

A investigação empírica decorreu no *cluster* de calçado existente no norte de Portugal, mais especificamente nos concelhos⁴ vizinhos de Felgueiras e Guimarães. A seleção deste *cluster* deveu-se, em primeiro lugar, porque estudos anteriores (EIRIZ; BARBOSA, 2007) mostraram a importância das relações interempresariais locais na estratégia coletiva e individual das empresas da indústria de calçado portuguesa. Em segundo lugar, a indústria do calçado possui um importante peso económico em Portugal, com maior destaque nos dois concelhos estudados.

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

Da análise desta base de dados, que contém 541 empresas, seleccionámos as empresas que possuem dez ou mais trabalhadores. Ou seja, considerámos que as empresas com menos de dez trabalhadores, atendendo à sua dimensão, são usualmente empresas com reduzida capacidade de acesso aos recursos partilhados no *cluster*. Assim, a população do nosso estudo ficou reduzida a 344 empresas.

Da análise dos dados secundários destas empresas, constatou-se uma repartição das empresas pelos dois concelhos na proporção de 77,3 por cento (266 empresas) para o concelho de Felgueiras e 22,7 por cento (78 empresas) para o concelho de Guimarães. Em termos da dimensão das empresas, aferida pelo número de pessoas ao serviço, verificou-se que 258 empresas (75 por cento) possuíam entre 10 e 49 pessoas, 52 empresas (15,1 por cento) possuíam entre 50 e 99 pessoas, 30 empresas (8,7 por cento) possuíam entre 100 e 249 pessoas, e somente quatro empresas (1,2 por cento) possuíam mais de 250 pessoas.

No que respeita ao instrumento para recolha de dados primários, utilizámos o questionário. Procedemos à realização de pré-testes ao questionário em quatro empresas seleccionadas do conjunto de empresas da população, o que nos permitiu introduzir algumas

⁴ O concelho (ou município) corresponde ao segundo nível da divisão administrativa do território português. Existem 308 concelhos em Portugal, administrados por governos municipais.

melhorias na formulação das questões. Posteriormente, durante 10 meses, procedemos à administração presencial do questionário às restantes 340 empresas, tendo obtido 200 questionários válidos para tratamento de dados. Do total de 200 empresas, 156 (78 por cento) são de Felgueiras e 44 (22 por cento) pertencem a Guimarães. A amostra replica de forma muito próxima a distribuição geográfica das empresas produtoras de calçado (ver **Quadro 1**).

Nesta amostra destaca-se a grande predominância de pequenas e médias empresas, em ambos os concelhos, atendendo a que apenas 23 empresas da amostra (11,5 por cento) têm um número de pessoas ao serviço igual ou superior a 100. A dimensão média das empresas analisadas é de 52 trabalhadores. Quando se analisa este valor por concelho, verifica-se que a dimensão média das empresas do concelho de Felgueiras (48 trabalhadores) é inferior à das empresas do concelho de Guimarães (64 trabalhadores).

Quadro 1: Caracterização da população e amostra

		POPULAÇÃO (344 empresas)		AMOSTRA (200 empresas)	
Concelho	Felgueiras	266	(77,3%)	156	(78,0%)
	Guimarães	78	(22,7%)	44	(22,0%)
N.º de pessoas ao serviço	10 – 49 pessoas	258	(75,0%)	140	(70,0%)
	50 – 99 pessoas	52	(15,1%)	37	(18,5%)
	100 – 249 pessoas	30	(8,7%)	21	(10,5%)
	250 pessoas ou mais	4	(1,2%)	2	(1,0%)

Fonte: autores.

A maioria dos questionários foi respondida pelo gerente/administrador da empresa (134 empresas, 67 por cento) ou por algum diretor (40 empresas, 20 por cento). Em termos da antiguidade e experiência dos respondentes, verificou-se que 146 respondentes (73 por cento) possuíam pelo menos cinco anos de antiguidade na empresa, e 175 (87,5 por cento) 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.

Variáveis e análise de dados

A variável “reputação comum” tem como principal objectivo perceber em que medida as empresas do *cluster* partilham uma reputação comum. Baseados nos estudos de Milgrom e Roberts (1982), Shapiro (1983), Becattini (1990), Ferguson, Deephouse e Ferguson (2000) e Molina e Martínez (2004), operacionalizamos esta variável utilizando cinco questões que avaliam os mecanismos de criação de reputação comum (similaridade de comportamentos, qualidade dos produtos, competitividade das empresas) e as externalidades da reputação comum (valorização da empresa e dos produtos).

No caso da “troca e combinação de recursos”, para analisar esta variável, entendemos que é necessário, por um lado, analisar as interações sociais (LAZERSON; LORENZONI, 1999; MOLINA; MARTÍNEZ, 2004) e a confiança (UZZI, 1996; MOLINA; MARTÍNEZ, 2004) como principais mecanismos de troca e combinação de recursos. Como tal, observamos o clima de confiança existente no *cluster*, as áreas onde as empresas mais interagem e as vantagens proporcionadas por essas interações. Por outro lado, consideramos necessário investigar outros mecanismos para além da confiança e das interações sociais, destacados pela literatura, designadamente: subcontratação (RICHARDSON, 1972) e mobilidade de recursos humanos (SAXENIAN, 1994; ALMEIDA; KOGUT, 1999). A operacionalização desta variável fez-se através de sete questões.

As instituições locais são entidades intermediárias na disseminação de conhecimento no *cluster* (PORTER, 2000; MOLINA; MARTÍNEZ, 2005). De acordo com MOLINA e MARTÍNEZ (2005), a participação destas instituições apresenta as seguintes vantagens para as empresas do *cluster*: (i) funcionam como repositórios de informação; (ii) reduzem os custos de pesquisa de informação e (iii) proporcionam uma combinação e troca intensiva de recursos. Com o objectivo de avaliar a participação das instituições locais, suportamos nos contributos de Mcevily e Zaheer (1999) e Molina e Martínez (2005) para a operacionalização desta variável, formulando oito questões relacionadas com os serviços proporcionados (formação, apoio à I&D e apoio à promoção), o nível de envolvimento das empresas com as instituições locais e as vantagens proporcionadas pelas instituições locais. Atendendo ao contexto no nosso estudo, consideramos como instituições locais relevantes para o *cluster* de calçado de Felgueiras e Guimarães o Centro Tecnológico do Calçado de Portugal, o Centro de Formação Profissional da Indústria de Calçado e a Escola Profissional de Felgueiras. Foi com base na atividade destas instituições que inquirimos as empresas.

Por último, baseados na abordagem de redes, medimos a perspectiva da empresa sobre a rede de relacionamentos do *cluster* através das suas percepções acerca das relações presentes e das expectativas relativamente ao futuro (HÅKANSSON; JOHANSON, 1993; JOHANSON; MATTSSON, 1992; MATTSSON, 2002). Especificamente, averiguámos as suas crenças relativamente ao grau de influência das outras empresas nos seus negócios, ao empenho das empresas em manter relacionamentos no *cluster*, à presença de confiança nos relacionamentos estabelecidos e às vantagens proporcionadas pela rede de relacionamentos, através das seis questões.

Todas as questões foram medidas através de uma escala de Likert, com cinco níveis, onde 1 é o menos favorável e 5 o mais favorável.

Em termos de análise dos dados, em primeiro lugar, calculámos medidas descritivas para caracterizar as variáveis. De seguida, foram calculados coeficientes de correlação entre as variáveis em análise e respectivos níveis de significância, para compreender se a variável explicativa “perspectiva da empresa” está estatisticamente associada às variáveis explicadas “reputação comum”, “troca e combinação de recursos” e “participação das instituições locais”. Por último, especificámos modelos de regressão linear simples para avaliar o impacto da variável explicativa em cada uma das variáveis explicadas.

Resultados

O **Quadro 2** mostra um conjunto de estatísticas descritivas, bem como a análise da consistência interna do conjunto de itens que integram cada uma das variáveis do estudo.

A variável “perspectiva da empresa” foi a que obteve um valor médio superior (3,635), levando-nos a concluir que, em média, as empresas concordam que a rede de relacionamento do *cluster* é importante para os seus negócios. No que respeita às restantes variáveis, a variável “reputação comum” destaca-se, com um valor médio posicionado na parte favorável da escala (3,469), evidenciando que em média as empresas concordam com a existência de uma reputação comum no *cluster*. Pelo contrário, a variável “participação das instituições locais” apresenta um valor médio na parte desfavorável da escala (2,457), mostrando que em média as empresas da amostra discordam com o facto da participação dessas instituições ser importante para as suas atividades.

No que respeita à dispersão dos dados, baseados em Pestana e Gagueiro (2003), podemos afirmar que na generalidade as variáveis em estudo apresentam uma dispersão média, dado que o coeficiente de variação (desvio padrão/média) se situa no intervalo entre 15 e 30 por cento. Também podemos observar que, no que respeita ao intervalo onde os valores observados se situam (mínimo e máximo), as variáveis apresentam uma dispersão considerável dos dados.

Quadro 2: Medidas descritivas e consistência interna

Variáveis (N=200)	Média	Desvio-padrão	Máximo	Mínimo	Alfa de Cronbach
Reputação comum	3,4688	0,54927	4,80	1,80	0,618
Troca e combinação de recursos	3,0455	0,52447	4,29	1,29	0,894
Participação das instituições locais	2,4573	0,80047	4,38	1,00	0,879
Perspetiva da empresa	3,6350	0,66549	5,00	1,33	0,829

Fonte: autores.

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; GAGUEIRO, 2003). Segundo estes autores, a consistência interna é considerada admissível se o valor obtido for superior a 0,6. Com base nos valores observados no **Quadro 2**, 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 comum”. Assim, considerámos a escala como exequível e coerente.

O

Quadro 3 mostra que, de uma forma geral, a variável independente “perspectiva da empresa” está correlacionada com as variáveis dependentes, sugerindo que aquela tem poder explicativo para justificar diferenças no acesso aos recursos partilhados no *cluster*. Apenas a correlação verificada com a variável dependente “participação das instituições locais” (0,055) se mostrou estatisticamente não significativa. Para as restantes correlações (0,211 e 0,334), os testes estatísticos realizados indicam a rejeição da hipótese do verdadeiro valor dessas correlações ser nulo, o que confirma o poder explicativo da variável independente.

Quadro 3: Matriz de correlações de *Pearson*

	1	2	3	4
1. Reputação comum	1			
2. Troca e combinação de recursos	0,186***	1		
3. Participação das instituições locais	0,046	0,169**	1	
4. Perspectiva da empresa	0,211***	0,334***	0,055	1

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

Fonte: autores.

De forma a avaliar o impacto da variável explicativa “perspectiva da empresa” nas variáveis explicadas “reputação comum”, “troca e combinação de recursos” e “participação das instituições locais”, testamos as três hipóteses anteriormente formuladas usando modelos de regressão linear simples.

Quadro 4: Estimativas com base em modelos de regressão linear simples

Relações de dependência	Estimativas	S.e. robustos	R2
H1a: Perspetiva da empresa → Reputação comum (+)	0,174***	0,057	0,044
H1b: Perspetiva da empresa → Troca e combinação de recursos (+)	0,263***	0,053	0,112
H1c: Perspetiva da empresa → Participação das instituições locais (+)	0,066	0,085	0,003

Legenda: Com base nos desvios-padrão estimados (s.e.) e corrigidos de eventuais problemas de heterocedasticidade, *** indica que as estimativas dos parâmetros são estatisticamente significativas para um nível de significância de 1%.

Fonte: autores.

Os resultados estimados pelo método de mínimos quadrados estão reportados no Quadro 4. Globalmente, a variável explicativa “perspectiva da empresa” contribui para explicar as diferenças no acesso aos recursos partilhados no *cluster*. Em particular, os resultados estimados confirmam as hipóteses H1a e H1b, sugerindo que, mantendo tudo o resto constante, a perspectiva da empresa sobre a importância da rede de relacionamentos do *cluster* tem um impacto positivo na criação/manutenção de uma reputação comum desse *cluster* bem como na promoção da troca e combinação de recursos nesse *cluster*. Isto é, as empresas que mais valorizam a rede de relacionamento do *cluster* tendem a ser as que reconhecem a

existência de uma reputação comum favorável e a obtenção de externalidades positivas decorrentes dessa reputação. Da mesma forma, essas mesmas empresas tendem a ser as que mais desenvolvem mecanismos de troca e combinação de recursos no seio do *cluster*.

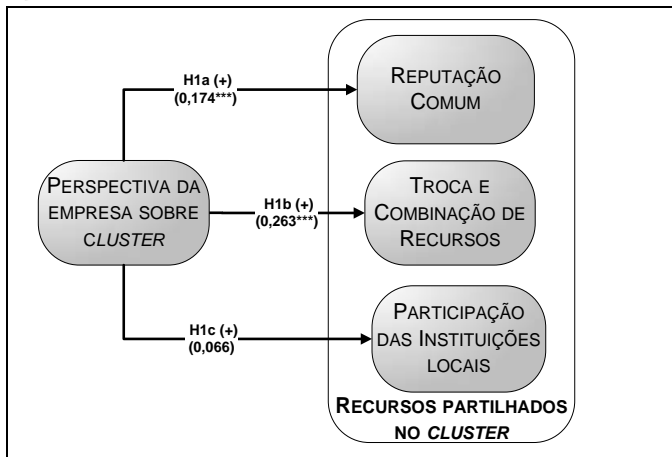
Por outro lado, os resultados estimados não confirmam a importância da perspectiva da empresa sobre a rede de relacionamentos do *cluster* na participação das instituições locais. A valorização dos serviços prestados pelas instituições locais e dos benefícios associados a esses serviços parece ser indiferente às crenças das empresas relativamente à relevância dos relacionamentos estabelecidos no *cluster*.

Por fim, no que respeita à qualidade dos ajustamentos, aferida pelo indicador R^2 , a variável explicativa “perspetiva da empresa” explica 11,2 por cento da variabilidade observada na variável “troca e combinação de recursos”, 4,4 por cento na variabilidade observada na variável “reputação comum” e, para o caso da variável “participação das instituições locais”, o seu poder explicativo é praticamente nulo (0,3 por cento). Considerando a natureza seccional da amostra e a estimação de modelos de regressão linear simples, pode-se considerar que no caso das variáveis “troca e combinação de recursos” e “reputação comum” se obteve um razoável ajustamento. Em particular, a variável “perspetiva da empresa” mostrou ser um factor relevante na explicação da variabilidade observada da variável “troca e combinação de recursos”. A melhoria da qualidade de ajustamento, e o conseqüente aumento do R^2 , seria possível se adicionássemos outros factores explicativos não correlacionados com variável “perspetiva da empresa” e adotássemos modelos de regressão linear múltipla.

Conclusões

Neste artigo pretendeu-se analisar de que forma a perspectiva da empresa sobre a importância da rede de relacionamentos de um *cluster* está relacionada com o acesso aos recursos partilhados nesse *cluster*. Na verdade, como se viu na revisão da literatura, a percepção das empresas relativamente às suas relações presentes e expectativas acerca das relações futuras, têm impacto no acesso a recursos da rede, embora essa relação não esteja suficientemente estudada em termos empíricos.

Atendendo aos objectivos do artigo foram definidas quatro variáveis – recursos partilhados, troca e combinação de recursos, participação das instituições locais e perspectiva da empresa – e testadas três relações. A **Figura 2** mostra os resultados obtidos.

Figura 2: Resultados obtidos

Legenda: *** indica que a estimativa é significativa para um nível de significância de 1%.

Fonte: autores.

O estudo permitiu verificar que, globalmente, a perspectiva da empresa sobre a rede de relacionamentos do *cluster* revelou ser um determinante do acesso aos recursos partilhados nesse *cluster*. Neste estudo constatou-se que as empresas que acreditam que a rede de relacionamentos do *cluster* é importante para o seu sucesso futuro envolvem-se de uma forma mais intensa no *cluster* e, conseqüentemente, acedem a mais recursos partilhados.

Este envolvimento traduz-se numa acentuada troca e combinação de recursos através dos diversos mecanismos apontados pela literatura dos quais destacamos: a confiança, a interação social, a mobilidade de recursos humanos, e a subcontratação. O envolvimento das empresas contribui também para o desenvolvimento de uma reputação comum do *cluster* através da adoção de comportamentos honestos, da qualidade dos produtos e da competitividade empresarial.

Das três relações formuladas, foi possível corroborar duas delas. A perspectiva da empresa sobre o *cluster* mostrou ser um determinante na criação/manutenção de uma reputação comum do *cluster*. As empresas que mais valorizam a rede de relacionamentos do *cluster* tendem a ser as que mais reconhecem e dão valor à existência de uma reputação comum. Adicionalmente, a perspectiva da empresa sobre o *cluster* também se revelou como determinante da troca e combinação de recursos entre as empresas que integram o *cluster*. A proximidade geográfica cria de forma espontânea interações sociais,

usualmente embebidas em elevadas doses de confiança que promovem a troca de recursos entre empresas. O nosso estudo realçou que esta troca é mais acentuada quando as empresas reconhecem que as suas relações atuais condicionam e trazem vantagens para os seus negócios.

No que respeita à terceira relação (H1c), o estudo não corroborou a existência de uma relação entre a perspetiva da empresa sobre o *cluster* e a participação das instituições locais. Sobre este facto importa realçar que as instituições locais são apontadas pela literatura com importantes repositórios de informação e conhecimento ao dispor das empresas. Contudo, na nossa amostra, esta variável obteve um valor médio abaixo do valor central da escala usada, isto é, em média as empresas da amostra não valorizam o papel desempenhado por estas instituições, nem demonstram recorrer aos serviços por elas prestados. 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 importantes para as suas atividades.

Os resultados alcançados são relevantes para a prática de gestão, porquanto as empresas que integram *clusters* devem estar conscientes de que a pertença a estes sistemas localizados de empresas e instituições inter-relacionadas permite o acesso a recursos partilhados. Contudo, os seus comportamentos e visões influenciam este acesso. Assim, é importante que os empresários sejam capazes de melhorar as suas práticas de modo a reforçar o sentido de pertença ao *cluster*, através do aumento e intensificação as relações locais.

Como sugestão de trabalho futuro, atendendo aos resultados empíricos alcançados, consideramos ser importante investigar o papel individual de cada uma das instituições locais, dado que a análise conjunta poderá esconder eventuais assimetrias existentes entre elas. Adicionalmente, consideramos ser relevante averiguar se os resultados agora alcançados se manteriam caso analisássemos individualmente grupos de empresas com dimensão semelhante. Na amostra predominam empresas de pequena dimensão (número de trabalhadores inferior a 50) que, por este facto, provavelmente interagem de forma distinta, quando comparadas com empresas de maior dimensão. Investigar as diferenças entre estes grupos de empresas poderá trazer novos contributos.

Referências bibliográficas

ALCHIAN, A. A.; DEMSETZ, H. Production, information costs and economic organization. **American Economic Review**. Vol. 62, p. 777-795. 1972.

ALMEIDA, P.; KOGUT, B. (1999). Localization of knowledge and the mobility of engineers in regional networks. **Management Science**. Vol. 45, n. 7, p. 905-917. 1999.

AMIT, R.; SCHOEMAKER, P. J. H. Strategic assets and organizational rent. **Strategic Management Journal**, Vol. 14, p. 33-46. 1993.

APICCAPS. Calçado, Componentes e Artigos de Pele: Monografia Estatística 2015. APICCAPS. 2015.

BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**. Vol. 17, n. 1, p. 99-120. 1991.

BECATTINI, G. Italian industrial districts: problems and perspectives. **International Studies of Management and Organization**. Vol. 21, n. 1, p. 83-90. 1991.

CROOK, T. R.; KETCHEN, D. J. Jr.; COMBS, J. G.; TODD, S. Y. Strategic resources and performance: a meta-analysis. **Strategic Management Journal**. Vol. 29, p. 1141-1154. 2008.

DOLLINGER, M. J.; GOLDEN, P. A.; SAXTON, T. The effect of reputation on the decision to joint venture. **Strategy Management Journal**. Vol. 18, n. 2, p. 127-140. 1997.

EIRIZ, V; BARBOSA, N.; LIMA, V. Differences of absorptive capacity between firms within a cluster. **Transformations in Business and Economics**. Vol. 12, n. 3, p. 203-214. 2013.

EIRIZ, V.; BARBOSA, N. Interacção entre redes organizacionais locais. **Revista Portuguesa de Estudos Regionais**, Vol. 16, 3.º Quadrimestre, p. 23-42. 2007.

EXPÓSITO-LANGA, M.; MOLINA-MORALES, F. X.; TOMÁS-MIQUEL, J. V. How shared vision moderates the effects of absorptive capacity and networking on clustered firms' innovation. **Scandinavian Journal of Management**. Vol. 31, p. 293-302. 2015.

FERGUSON, T. D.; DEEPHOUSE, D. L.; FERGUNSON, W. L. Do strategic groups differ in reputation?. **Strategic Management Journal**. Vol. 21, p. 1195-1214. 2000.

FORD, D.; HÄKANSSON, H.; GADDE, L.-E.; SNEHOTA, I. **Managing Business Relationships** (2ª ed.), Chichester: John Wiley & Sons. 2003.

GATEWOOD, R. D.; GOWAN, M. A.; LAUTENSCHLAGER, G. J. Corporate image, recruitment image, and initial job choice decisions. **Academy of Management Journal**. Vol. 36, n.2, p. 414-427. 1993.

GULATI, R.; NOHRIA, N.; ZAHEER, A. Strategic networks. **Strategic Management Journal**. Vol. 21, p. 203-215. 2000.

HÄKANSSON, H.; JOHANSON, J. Industrial functions of business relationships. In S. T. Cavusgil & D. D. Sharma (Ed.). **Advances in International Marketing** (Vol. 5, p. 13-29) Cambridge: JAI Press. 1993.

JOHANSON, J.; MATTSSON, L.-G. Network positions and strategic action. In B. Axelsson & G. Easton (Eds.). **Industrial Networks: A New View of Reality** (p. 205-217). London: Routledge. 1992.

LAZERSON, M. H.; LORENZONI, G. The firms that feed industrial districts: a return to the Italian source. **Industrial and Corporate Change**. Vol. 8, n. 2, p. 235-266. 1999.

LI, H.; ZUBIELQUI, G. C.; O'CONNOR, A. Entrepreneurial networking capacity of cluster firms: a social network perspective on how shared resources enhance firm performance. **Small Business Economics**. Vol. 45, n.3, p. 523-541. 2015.

LI, J.; GENG, S. Industrial clusters, shared resources and firm performance. **Entrepreneurship & Regional Development**. Vol. 24, n. 5-6, p. 357-381. 2012.

LIMA, V.; EIRIZ, V.; BARBOSA, N. Recursos, posição e desempenho empresarial num *cluster*. **Revista Portuguesa de Estudos Regionais**. Vol. 21, 2.º Quadrimestre, p. 101-121. 2009.

MAHONEY, J. T.; PANDAIN, J. R. The resource-based view within the conversation of strategic management. In N. J. Foss (Ed.). **Resource, Firms and Strategies** (p. 204-231). New York: Oxford University Press. 1992.

MATTSSON, L.-G. Reorganisation of distribution in globalisation of markets. **Proceedings of 18th IMP-conference**, Perth, Australia. 2002.

MCEVILY, B.; ZAHEER, A. Bridging ties: A source of firm heterogeneity in competitive capabilities. **Strategic Management Journal**. Vol. 20, p. 1133-1156. 1999.

MILGROM, P.; Roberts, J. Predation, reputation, and entry deterrence. **Journal of Economic Theory**. Vol. 27, p. 280-312. 1982.

MOLINA-MORALES, F. X.; EXPÓSITO-LANGA, M. The impact of cluster connectedness on firm innovation: R&D effort and outcomes in the textile industry. **Entrepreneurship and Regional Development**. Vol. 24, n. 7-8, p. 685-704. 2012.

MOLINA-MORALES, F. X.; MARTÍNEZ-FERNÁNDEZ, M. T. How much difference is there between industrial district firms? A net value creation approach. **Research Policy**. Vol. 33, p. 473-486. 2004.

MOLINA-MORALES, F. X.; MARTÍNEZ-FERNÁNDEZ, M. T. Knowledge transfer as a key process for firm learning: the role of local institutions in industrial districts. In A. Capasso, G. B. Dagnino & A. Lanza (Eds.). **Strategic Capabilities and Knowledge Transfer Within and Between Organizations** (p. 82-99). Cheltenham: Edward Elgar. 2005.

NEWBERT, S. L. Value, rareness, competitive advantage and performance: a conceptual-level empirical investigation of resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**. Vol. 29, p. 745-768. 2008.

PENROSE, E. The theory of the growth of the firm. In N. J. Foss (Ed.). **Resource, Firms and Strategies** (p. 27-39). New York: Oxford University Press. 1959.

PESTANA, M. H.; GAGUEIRO, J. N. **Análise de Dados para as Ciências Sociais - A Complementaridade do SPSS** (3ª ed.), Lisboa: Edições Sílabo. 2003.

PETERAF, M. The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. In N. J. Foss (Ed.). **Resource, Firms and Strategies** (p. 187-203). New York: Oxford University Press. 1993.

PETERAF, M.; SHANLEY, M. Getting to know you: a theory of strategic group identity. **Strategic Management Journal**. Vol. 18, Summer special issue, p. 165-186. 1997.

PORTER, M. E. **The Competitive Advantage of Nations**. London: McMillan Press. 1990.

PORTER, M. E. Locations, clusters, and company strategy. In G. Clark; M. Gertler & M. Feldman (Eds.). **The Oxford Handbook of Economic Geography** (p. 253-274). Oxford: Oxford University Press. 2000.

RAO, H. The social construction of reputation: certification contests, legitimation, and the survival of organizations in the American

automobile industry: 1895–1912. **Strategic Management Journal**. Vol. 15, Winter special issue, p. 29–44. 1994.

RICHARDSON, G. B. The organisation of industry. In N. J. Foss (Ed.). **Resource, Firms and Strategies** (p. 60-72). New York: Oxford University Press. 1972.

RUMELT, R. P. Towards a strategic theory of the firm. In N. J. Foss (Ed.). **Resource, Firms and Strategies** (p. 187-203). New York: Oxford University Press. 1984.

SAXENIAN, A. **Regional Advantage: Culture and Competition in Silicon Valley and Route 128**. Cambridge: Harvard University Press. 1994.

SHAPIRO, C. Premiums for high quality products as returns to reputations. **Quarterly Journal of Economics**. Vol. 98, n. 4, p. 659–679. 1983.

TEECE, D. J. Economies of scope and the scope of enterprise. **Journal of Economic Behavior and Organization**. Vol. 1, p. 223-233. 1980.

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. In N. J. Foss (Ed.). **Resource, Firms and Strategies** (p. 268-285). New York: Oxford University Press. 1997.

UZZI, B. The sources and consequences of embeddedness for economic performance of organizations: the network effect. **American Sociological Review**. Vol. 61, n. 4, p. 674–698. 1996.

WEIGELT, K.; CAMERER, C. Reputation and corporate strategy: a review of recent research and applications. **Strategic Management Journal**. Vol. 9, p. 443–454. 1988.

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. In N. J. Foss (Ed.). **Resource, Firms and Strategies** (p. 117-130). New York: Oxford University Press. 1984.