



UNIVERSIDADE DA BEIRA INTERIOR  
Ciências Sociais e Humanas

**RBV: Valor, raridade, vantagem competitiva e  
desempenho**  
**Uma investigação empírica no sector do calçado  
português**

**Isabel Maria Serra Ramalho**

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em  
**Gestão**  
(2º ciclo de estudos)

Orientador: Prof. Doutor João José de Matos Ferreira

**Covilhã, Outubro de 2013**



# Dedicatória

Dedico este trabalho com todo o meu amor:

Ao meu filho, pelo amor, apoio e compreensão nos momentos mais difíceis, quando muitas vezes não o pude acompanhar e pelo tempo que não usufruirmos juntos.

Ao Rui, pelo apoio, incentivo e companheirismo em todos os momentos.

Aos meus pais, irmã e afilhado pela motivação, carinho, exemplo de coragem e integridade que sempre me transmitiram e pela ajuda financeira dada para que pudesse prosseguir e concluir mais uma etapa.



# Agradecimentos

A elaboração de uma dissertação de mestrado é em grande parte um processo solitário, contudo a presente dissertação contou com o apoio determinante de alguns professores, amigos e familiares, os quais contribuíram para que fosse possível a sua realização e concretização de mais uma etapa.

Em primeiro lugar quero agradecer e salientar o papel preponderante do orientador deste trabalho, o Prof. Doutor João Ferreira, pela sua disponibilidade e cordialidade com que sempre me atendeu, incentivo, sugestões, comentários e paciência, os meus profundos agradecimentos.

Ao Dr. Carlos Silva, da Apiccaps pela amabilidade que teve em responder aos meus mails e pelo envio de toda a documentação que serviu de suporte. Uma palavra de agradecimento também a todos os industriais do sector do calçado que tiveram a receptividade em me receber e pela disponibilidade demonstrada em preencher os questionários tornando possível a sua concretização.

Aos Prof. Dr. Luís Lourenço e Dr. António Pereira pela disponibilidade demonstrada e preciosa ajuda na análise e interpretação dos dados relativos ao SPSS.

Uma palavra de apreço aos colegas de curso, pelo espírito de entreajuda, partilha de conhecimentos, pelo ambiente de amizade e diversão que sempre pautou os momentos de convívio, ao longo destes últimos anos.

Agradeço a todos os meus amigos que acreditaram neste projecto pela solidariedade demonstrada ao longo deste tempo e pelo incentivo crucial nos momentos de maior desalento.

Por último e não menos importante, à minha família que com toda a paciência do mundo suportaram o meu mau humor, me apoiaram incondicionalmente nos piores momentos, partilhando comigo o entusiasmo na concretização deste objectivo, pela solidariedade e pelo apoio incondicional em todos os momentos nestes últimos cinco anos, pela influência positiva que sempre me transmitiram e continuam a transmitir.

A todos, o meu muito obrigado.



# Resumo

A Teoria baseada nos Recursos (Resource Based View - RBV) tem sido, nos últimos anos, alvo de vários estudos empíricos, reconhecendo esta a importância da combinação recursos/capacidades no contexto competitivo, como o cerne das posições competitivas das organizações nas indústrias onde competem. Contudo e apesar da RBV ter recebido uma considerável atenção, nos últimos anos, são poucos os estudos quantitativos que avaliem de que modo os recursos e capacidades associados ao valor e raridade dos mesmos podem ou não contribuir para a vantagem competitiva da empresa, e por sua vez para o desempenho.

O presente estudo tem como objetivo evidenciar uma abordagem quantitativa no sector do calçado baseado na combinação dos recursos e capacidades associado ao valor e raridade possam contribuir para a obtenção da vantagem competitiva e desempenho da empresa. Os resultados sugerem que o valor e a raridade da combinação recurso/capacidade das empresas não estão relacionados com a sua vantagem competitiva. Por sua vez, a vantagem competitiva está directamente relacionada com o desempenho, sendo esta um antecedente devesas importante para se alcançar o desempenho. Relativamente à relação entre o valor e a raridade e o efeito mediador da vantagem competitiva, o estudo revela a existência de uma relação entre estes e o desempenho.

## Palavras-chave

RBV, Setor Calçado, Valor, Raridade; Recursos/Capacidades; Desempenho e Vantagem Competitiva.





# Abstract

The Theory - based resources (Resource Based View - RBV ) has been, in recent years, the target of several empirical studies that recognizing the importance of this combination resources / capabilities in the competitive context, as the core of the competitive position of organizations in industries where they compete. However, despite the RBV has received considerable attention in recent years, there are few quantitative studies that assess how the resources and capabilities associated with the value and rarity of these may or may not contribute to the competitive advantage of the company and its time for performance.

The present study aims underline a quantitative approach in the footwear industry based on the combination of resources and capabilities associated with the value and rarity can contribute to the achievement of competitive advantage and firm performance. The results suggest that the value and rarity of the combination resource / ability of companies unrelated to its competitive advantage. On the other hand, the competitive advantage is directly related to the performance, which is an antecedent truly important to achieve performance. Regarding the relationship between the value and rarity and the mediating effect of competitive advantage, the study reveals the existence of a relationship between these and performance.

# Keywords

RBV, Footwear Industry, Value, Rarity, Resources / Capabilities, Performance and Competitive Advantage.



# Índice

INTRODUÇÃO .....	1
1. REVISÃO DA LITERATURA .....	4
1.1. Origem da RBV .....	4
1.2. Fundamentos da RBV .....	6
1.3. RBV, Vantagem Competitiva e Desempenho .....	11
1.3.1. Valor e Raridade .....	11
1.3.2. Vantagem Competitiva .....	13
1.3.3. Desempenho .....	15
1.4. Modelo Conceptual .....	17
2. METODOLOGIA .....	18
2.1. Tipo e Delineamento do Estudo .....	18
2.2. População, Amostra, Instrumentos de Recolha de Dados e Tratamento dos Dados .....	19
2.3. Caracterização das Variáveis .....	20
2.4. Caracterização do Setor do Calçado .....	22
3. RESULTADOS .....	25
3.1. Análise de Consistência Interna das Escalas Utilizadas .....	28
3.2. Estatísticas Descritivas e Correlações .....	31
3.3. Determinantes da Vantagem Competitiva .....	33
3.4. Determinantes do Desempenho .....	35
3.5. Efeito Mediador da Vantagem Competitiva .....	37
3. CONCLUSÕES .....	39
5. LIMITAÇÕES E DIREÇÕES FUTURAS .....	41
BIBLIOGRAFIA .....	42
APÊNDICES .....	53



# Lista de Figuras

Figura 1. Modelo VRIS.....	7
Figura 2. Abordagem baseada nos recursos para análise da estratégia .....	8
Figura 3. Capacidades dinâmicas e operacionais e as suas ligações à vantagem competitiva sustentável.....	10
Figura 4. Processo de tomada de decisão subjacente ao paradigma baseado em recursos .....	16
Figura 5. Modelo de análise .....	17
Figura 6. Esquema da Metodologia .....	20
Figura 7. Composição da amostra .....	25
Figura 8 e 9. Histograma do nº de trabalhadores e Diagrama de caixa do número de trabalhadores.....	26
Figura 10. Gráfico relativo aos anos de actividade das empresas do sector do calçado.....	27



## Lista de Tabelas

Tabela 1. Estatísticas referentes aos anos de atividade .....	27
Tabela 2. Gráfico de frequências relativo aos anos de escolaridade do gerente .....	27
Tabela 3. Alpha de Cronbach relativo à variável desempenho .....	28
Tabela 4. Alpha de Cronbach relativo à variável vantagem competitiva .....	29
Tabela 5. Alpha de Cronbach relativo à variável valor .....	29
Tabela 6. Alpha de Cronbach relativo à variável da dimensão raridade .....	30
Tabela 7. Alpha de Cronbach relativo à variável da dimensão hostilidade do meio envolven	31
Tabela 8. Correlações .....	34
Tabela 9. Determinantes da vantagem competitiva .....	34
Tabela 10. Determinantes do Desempenho .....	36
Tabela 11. Efeito mediador da Vantagem Competitiva na relação da VI Valor com a VD:Desempenho .....	38
Tabela 12. Efeito mediador da Vantagem Competitiva na relação da VI Raridade com a VD:Desempenho .....	39





# Lista de Acrónimos

APICCAPPs	Associação Portuguesa de Indústrias do Calçado, Componentes e Artigos de Pele e seus Sucedâneos
PME	Pequenas e Médias Empresas
RBV	Visão Baseada nos Recursos e Capacidades
UBI	Universidade da Beira Interior
VRIO	Valor, Raridade, Imitabilidade e Organização
VRIS	Valor, Raridade, Imitabilidade e Não substituíbilidade



# INTRODUÇÃO

Hoje em dia, a sociedade tem vindo a sofrer profundas alterações e desafios ao nível social, político, económico, produtivo e tecnológico. As empresas também têm-se confrontado com um meio envolvente deveras turbulento e competitivo e para tal uma das suas grandes inquietações consiste na obtenção da vantagem competitiva e melhores desempenhos através da criação de valor superior (Galetic *et al.*, 2007).

Através da vantagem competitiva uma empresa pode destacar-se da concorrência e obter os mesmos benefícios que os seus concorrentes, por vezes a um custo mais baixo, garantindo deste modo benefícios que superam os produtos da concorrência (Wang *et al.*, 2011). Torna-se então necessária a identificação das principais atividades da empresa para que se possa concentrar nos recursos necessários e/ou indispensáveis para um bom desempenho da mesma (Simon *et al.*, 2008). A adoção deste conjunto de recursos são propícios para a obtenção de vantagem competitiva que, por sua vez, contribui para o aumento do desempenho da empresa (Leonidou *et al.*, 2013). Muitas empresas enfrentam uma grande batalha para que os seus negócios sobrevivam às condições do mercado, Atualmente, muitas acreditam que esta crise poderá ser pior, mais profunda e mais perigosa, logo, a estratégia como sustentam e desenvolvem os seus negócios torna-se bastante importante (Zhang, 2010).

A importância atribuída a qualquer estudo está profundamente relacionada com o interesse que assume para diferentes audiências (Creswell, 1994). Deste modo, os recursos e capacidades da empresa são extremamente importantes e estratégicos pois são estes que definem uma vantagem competitiva sustentável. Segundo Barney (1991), a vantagem competitiva é a implementação de uma estratégia de modo a criar valor para a empresa, a qual consegue diferenciar-se da concorrência. A teoria “*Resource-Based View*” (RBV) da empresa reconhece a importância dos recursos/capacidades e competências específicas de uma empresa, no contexto competitivo (Collis & Montgomery, 1995). Estes autores referem que a RBV olha para as capacidades e recursos como sendo o cerne das posições competitivas das organizações nas indústrias onde competem, considerando as organizações como conjuntos díspares de ativos (físicos e intangíveis) e de capacidades que determinam a eficiência e eficácia das atividades da empresa. Atualmente são vários os investigadores (Andersén, 2011; Cater, 2005; Galbreath, 2004; Hitt *et al.*, 2002; Kak & Sushil, 2002; Newbert, 2007, 2008; Oliveira & Fleury, 2009; Prajogo *et al.*, 2008; Santos-Vijande *et al.*, 2012; Wamier *et al.*, 2013; Wernefelt, 2013) que têm estudado o assunto realçando a importância da análise interna para a formulação de estratégias a longo prazo para as organizações.

Segundo Wernerfelt (1984), Barney (1991) e Grant (1991), para se alcançar uma vantagem competitiva sustentável através de uma RBV deve partir-se de dois pressupostos básicos: (i) as empresas dentro de uma indústria podem ter recursos diferenciados (heterogêneos), para que seja possível desenvolver diferentes estratégias e (ii) por outro lado os recursos podem não ter perfeita mobilidade pelas empresas, permitindo assim uma heterogeneidade de longa duração.

O modo como se deve aceder aos recursos valiosos de uma empresa e às suas capacidades continua a ser um grande desafio com que muitos académicos e gestores se deparam, quando estão interessados em aplicar a RBV à empresa (Andersén, 2011). A RBV intrinsecamente liga-se com as capacidades internas da empresa e com o seu meio envolvente externo (Collis & Montgomery, 2008). Deste modo, os recursos são percebidos como impulsionadores de vantagens competitivas (Amit & Schoemaker, 1993; Armstrong & Shimizu, 2007; Barney, 1986, 1991; Dierickx & Cool, 1989; Mahoney & Pandian, 1992; Newbert, 2007, 2008; Peteraf, 1993; Rumelt, 1984; Teece *et al.*, 1997; Wernerfelt, 1984) e por sua vez, a sustentabilidade da mesma está relacionada com a capacidade da empresa proteger ou não os recursos (Ambrosini & Bowman, 2009; Amit & Schoemaker, 1993; Barney, 1991; Peteraf, 1993; Teece, 2007).

Na perspetiva de Kunc e Morecroft (2010), a literatura da RBV oferece um número de explicações subjacentes ao surgimento da vantagem competitiva - como recursos únicos ou a capacidade de construir sobre os mesmos. Muitos são os académicos que focaram os seus estudos nas preocupações no modo como os recursos podem ou não construir vantagens competitivas para as empresas (Amit & Schoemaker, 1993; Barney, 1986, 1991; Cater, 2005; Cater & Pucko, 2005; Dierickx & Cool, 1989; Grant, 1991; Kak & Sushil, 2002; Kargar, 2004; Newbert, 2008; Olusoga *et al.*, 1995; Porter, 1985; Prajogo *et al.*, 2008; Rumelt, 1984; Teece *et al.*, 1997; Wernerfelt, 1984) e por sua vez cruciais no desempenho das mesmas (Amit & Schoemaker, 1993; Kak & Sushil, 2002; Newbert, 2008; Wamier *et al.*, 2013).

Contudo, existem algumas limitações e falta de estudos empíricos sobre a RBV da empresa que avaliem de que modo os recursos e capacidades associados ao valor e raridade dos mesmos possam contribuir para a vantagem competitiva da empresa, que por sua vez contribuem para o seu desempenho (Newbert, 2008). Embora a RBV tenha recebido uma considerável atenção existem ainda poucos estudos com a implementação do método em contextos do mundo real (Guo, 2007) devido às dificuldades em operacionalizar esta abordagem (Lin *et al.*, 2012). Na maior parte dos estudos são utilizados os métodos qualitativos (Kraaijenbrink *et al.*, 2010) e a integração de métodos quantitativos e qualitativos é um dos desafios encontrados pela RBV (Newbert, 2007). Deste modo, o presente estudo tem como objetivo evidenciar uma abordagem quantitativa no setor do calçado baseada na combinação dos recursos e capacidades associada ao valor e raridade que

possam contribuir para a obtenção da vantagem competitiva e o desempenho, tentando colmatar as lacunas evidenciadas na literatura.

No que respeita, especificamente, à vantagem competitiva na indústria do calçado, os estudos efetuados a nível internacional (Amighini & Rabbellotti, 2006; Buxey, 2005; Lazerson & Lorenzoni, 1999; Schmitz, 2006) destacam a intensa concorrência neste sector. Sendo Portugal um país com uma forte tradição no setor do calçado sofrendo de constantes pressões a nível da competitividade, torna-se relevante existir estudos que realcem a importância que o setor do calçado tem dado para a riqueza do País. Nos últimos anos, o setor do calçado é um dos setores que mais se internacionalizou na economia portuguesa e aquele que mais contribuiu positivamente para a balança comercial com um saldo líquido anual que ronda os 1 200 milhões de euros (Apiccaps, 2013). Relativamente a Portugal são poucos os estudos feitos sobre indústrias portuguesas nomeadamente o sector do calçado, contudo Porter (1994, 2002) realça o sector do calçado e a existência de um *cluster* da indústria do calçado, precisamente em São João da Madeira. Alguns investigadores têm-se debruçado no estudo do sector do calçado em Portugal tentando colmatar a falta de estudos portugueses (Abrunhosa & Sá, 2008; Bastos, 2011; Eiriz & Barbosa, 2007; Lima, 2011).

Assim, considerando o objectivo definido pretende-se nesta investigação dar resposta às seguintes questões: *Qual a importância que a combinação recursos / capacidades associados ao valor e raridade têm nas empresas de modo a que se obtenha vantagem competitiva? E como é que a vantagem competitiva está directamente relacionada com o desempenho da empresa?*

Estas questões surgem no âmbito de se conseguir uma realidade mais próxima à teoria RBV operacionalizando as variáveis independentes valor e raridade das combinações recurso/capacidade e não os recursos e capacidades de forma individual, conforme é costume nos estudos relacionados com a RBV (Newbert, 2007, 2008). Deste modo, este estudo foca-se no valor, raridade e vantagem competitiva atingida a partir da exploração e combinação dos recursos e capacidades da empresa.

Os resultados sugerem que o valor e raridade da combinação recurso/capacidade da empresa não estão relacionados com a sua vantagem competitiva. Por sua vez, a vantagem competitiva está directamente relacionada com o desempenho, sendo esta um antecedente importante para se alcançar o desempenho. Relativamente à relação entre o valor e a raridade e o efeito mediador da vantagem competitiva, revela-se que existe uma relação entre estes e o desempenho da empresa.

Em face do objectivo proposto e das questões de investigação entendeu-se estruturar o trabalho em 5 secções. Na primeira secção proceder-se-á à fundamentação teórica abordando

alguns conceitos importantes constituída por três pontos: (i) origem da RBV, (ii) fundamentos da RBV, (iii) RBV, vantagem competitiva e desempenho dando particular atenção às variáveis valor, raridade, vantagem competitiva e desempenho e (v) modelo conceptual da investigação. A segunda secção é composta pela metodologia utilizada e uma breve caracterização do sector do calçado. A secção seguinte apresenta e discute os resultados obtidos. A quarta secção diz respeito à conclusão onde é feita uma síntese dos resultados obtidos através da articulação da parte teórica com a parte empírica, por fim será apresentada a secção respeitante às limitações do estudo e linhas de investigação futuras.

# 1. REVISÃO DA LITERATURA

## 1.1.Origem da RBV

A RBV até ao final dos anos 80 foi alvo de poucos estudos que a colocassem sob um prisma essencial e de grande importância, no desenvolvimento das empresas (Fahy, 2000). Numa tentativa de explicar se o desempenho está ou não relacionado com a indústria (vertente externa) ou com os fatores específicos da empresa (vertente interna) surgiu a RBV, através da vertente interna, a vantagem competitiva é criada através da acumulação de recursos, capacidades e conhecimentos singulares (Cater, 2005).

Foram vários os trabalhos que contribuíram para o desenvolvimento da teoria, hoje designada por RBV (Barney, 1986, 1991,1997,2001,2007; Dierickx & Coll, 1989; Grant, 1991; Penrose, 1959; Peteraf, 1993; Wernefelt, 1984, 1995). Muito se tem falado e escrito sobre o aparecimento desta teoria, Sánchez e Yepes (2000) argumentam que a teoria terá partido das teorias do Monopólio e da Teoria da Concorrência monopolista tendo como principais autores Robinson (1933), Chamberlin (1933) e Stigler (1961). Comentam que estes desenvolveram um modelo de concorrência no qual afirmavam que a concorrência na indústria ocorria através da empresa que possuísse recursos diferentes. Referem também que estes recursos seriam possíveis de criar estratégia com difícil imitação de modo a que uma empresa pudesse obter melhores resultados face à sua concorrência. Nesta altura, já Chamberlin(1933) citava conceitos como recursos inimitáveis como por exemplo, o know-how dos funcionários e a reputação da empresa salientando a importância do trabalho em equipa. O trabalho que mais se destacou num período antes de 1980 foi o de Penrose (1959) preparando o terreno para quem quisesse desenvolver a teoria (Brahma & Chakraborty, 2011; Rugman & Verbeke, 2002).

De facto, foi na década de 50 que foram criados os alicerces da RBV com os trabalhos de Penrose (1959) que exerceram uma forte influência na formação da teoria dos recursos. Esta economista foi uma das pioneiras a conceber a empresa como um “feixe de recursos”. Concentrou-se, deste modo, sobre a questão do crescimento das organizações adotando uma perspetiva diferente dos economistas neoclássicos. Para Penrose (1959), a empresa era vista como uma entidade administrativa e um conjunto de recursos, e não como uma função abstrata de transformação de *inputs* em produtos. Consegue, deste modo, antecipar a descoberta de muitos temas centrais da teoria como a especificidade das organizações, a heterogeneidade dos recursos, a importância do conhecimento sobre os mesmos e seus possíveis usos.

Deste modo, Penrose (1959) valoriza os atributos internos da empresa como fonte de vantagem competitiva sustentável, referindo que as competências das organizações estão nos seus recursos e capacidades e identifica estes recursos produtivos como ativos tangíveis e intangíveis. A economista argumenta também que os factos essenciais no processo de produção não são somente os recursos em si mas também os serviços que os recursos rendem, ou seja, um mesmo recurso empregado para fins diferentes em combinação com outros tipos de recursos rendem serviços diferentes. Hoje em dia, a teoria RBV é uma teoria amplamente aceite no campo da gestão, sendo Penrose (1959) a primeira a referir a importância dos recursos na obtenção da vantagem competitiva da empresa, questionando a visão tradicional da economia acerca do crescimento das empresas.

O termo RBV foi criado por Wernerfelt (1984), grande responsável pelo desenvolvimento da teoria que propôs o desenvolvimento de algumas ferramentas económicas para analisar a posição dos recursos da empresa e assim sugerir possíveis posições estratégicas. Refere que na RBV, as organizações são vistas como um conjunto de recursos e capacidades que não podem ser livremente comprados e vendidos no mercado. Refere também que a eficiência de uma empresa depende dos recursos e capacidades distintas que a empresa possuísse e controlasse, sendo os recursos e capacidades uma fonte de sinergia e vantagem competitiva.

Segundo diversos autores (Fahy, 2000; Montresor, 2004; Proglouaki & Theotokas, 2010) foi em 1984 que Wernerfelt conseguiu finalmente sistematizar a teoria e concentrá-la definitivamente sobre o plano da gestão estratégica e da possibilidade dos recursos poderem conceber uma vantagem competitiva à empresa. Após este trabalho muitos outros se seguiram contribuindo para a sistematização desta teoria (por exemplo: Barney, 1986, 1991; Day, 1994; Dierickx & Coll, 1989; Eisenhardt & Martin, 2000; Grant, 1991; Peteraf & Barney, 2003).

Na perspetiva de Brahma e Chakraborty (2011), existiu uma separação evidente entre o crescimento da teoria e o seu desenvolvimento, contudo todos os trabalhos foram relevantes

para que a mesma se impusesse como uma teoria válida para o desenvolvimento de estratégias. Como autores cruciais, para além de Wernefelt (1984), o grande motivador / o pai da teoria, podem destacar-se Barney (1991) através da apresentação de um modelo que demonstra e evidencia as características de um recurso de modo a que se obtenha vantagem competitiva, Grant (1991) responsável pelo desenvolvimento do modelo prático da análise da estratégia e Peteraf (1993) através de um modelo de visão económica, no qual explicita os pilares que conduzem à vantagem competitiva.

## 1.2. Fundamentos da RBV

Apesar da RBV ser o resultado dos esforços de muitos académicos (Amit & Schoemaker, 1993; Barney, 1991; Day, 1994; Eisenhardt & Martin, 2000; Grant, 1991; Henderson & Cockburn, 1994; Jacobsen, 1988; Lippman & Rumelt, 1982; Lu & Liu, 2013; Peteraf, 1993; Rubin, 1973; Teece *et al.*, 1997; Wernerfelt, 1984) Barney é geralmente reconhecido como o primeiro a formalizar a literatura com base nos recursos num quadro teórico sistemático (Brahma & Chakraborty, 2011; Lu & Liu, 2013; Newbert, 2007).

Barney (1991) argumenta que as empresas que possuem e exploram recursos e capacidades valiosos e raros irão atingir vantagem competitiva concluindo que estas vantagens manifestam-se num melhor desempenho a curto prazo. Neste sentido, a RBV é considerada como sendo uma das teorias de gestão estratégica mais aceite apresentando recursos e capacidades como uma fonte essencial e imprescindível para a obtenção de vantagem competitiva sustentável e, consequentemente, um maior desempenho para as empresas (Barney, 1991, 2007; Bresser & Powalla, 2012; Day, 1994; Day & Wensley, 1988; Grande, 2011; Grant, 1991; Newbert, 2007; Powell, 2001; Priem & Butler, 2001; Shaw *et al.*, 2012; Wernefelt, 2013).

Barney (1991) afirma ainda que o desempenho superior é sustentável quando uma empresa tem recursos capazes de lhe render resultados extraordinários, sendo estes recursos: (i) valiosos, aqueles que exploram as oportunidades e neutralizam as ameaças, (ii) raros, aqueles que não estão presentes em nenhuma empresa concorrente, (iii) imperfeitamente imitáveis e (iv) não possuem equivalente estratégico. Outras características podem ainda ser relacionadas como a durabilidade, a transparência, a dificuldade de transferência e de réplica (Grant, 1991).

Barney (1991) definiu os recursos no seu modelo VRIS (figura 1) como: valor (porque os recursos tem o potencial), raridade, imitabilidade e não substituibilidade.



Figura 1. Modelo VRIS

Recursos	Descrição
<b>Valiosos</b>	Recursos que permitem a uma empresa conceber estratégias que melhorem sua eficiência e eficácia, aproveitando oportunidades ou minimizando as ameaças.
<b>Raros</b>	Recursos valiosos não podem ser fonte de vantagem competitiva sustentável se são acessíveis a vários competidores, uma vez que cada um dos seus detentores terá a capacidade de explorá-los, implementando estratégias comuns, o que levaria a obterem apenas retornos médios.
<b>Imperfeitamente imitáveis</b>	Mesmo que sejam valiosos e raros, os recursos só são fonte de vantagem competitiva sustentável se as organizações que ainda não os possuem não puderem obtê-los com demasiada facilidade.
<b>Não substituíveis</b>	Os recursos devem ser não substituíveis, ou seja, não devem possuir um equivalente que não seja raro e imperfeitamente imitável. Pois a imitação, ou a substituição por outro recurso estratégico é uma ameaça à sustentabilidade da vantagem estratégica, tornando o recurso original obsoleto, perdendo sua capacidade de gerar valor.

Fonte: Adaptado de Barney (1991)

Contudo Barney na continuação dos seus estudos com Wright (Barney & Wright, 1998) verificaram que em vez do “S” da sigla VRIS deveria ter “O” (de Organização), pois consideraram que a empresa tem que ser organizada para poder rentabilizar os seus recursos. Ficou assim denominado modelo VRIO. Os recursos da empresa devem ser valiosos, raros e não facilmente imitáveis podendo gerar fonte de vantagem competitiva sustentada mas apenas se a empresa estiver organizada de forma a conseguir capitalizar os seus recursos (Barney & Wright, 1998). Contudo, o modelo VRIO não tem em conta as rápidas mudanças ou circunstâncias imprevisíveis que podem causar mudanças significativas na formulação de estratégias (Bresser & Powalla, 2012; Lin *et al.*, 2012). Deste modo, o modelo VRIO representa um conjunto de questões destinadas a avaliar a empresa em termos da RBV (Barney, 2007; Barney & Hesterly, 2006; Bresser & Powalla, 2012).

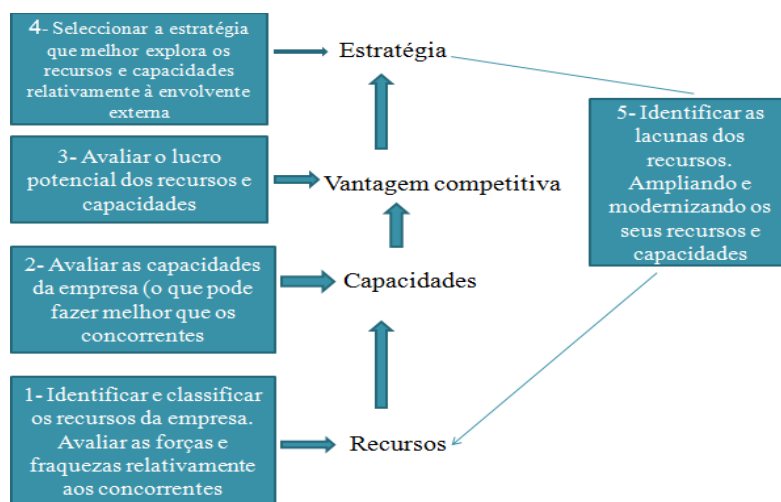
Segundo Foss (1997), a RBV na sua forma atual fundamenta-se em duas generalizações empíricas e dois postulados. As generalizações empíricas são: (i) as diferenças sistemáticas entre as empresas no que diz respeito à forma como controlam os recursos necessários à implementação da sua estratégia; e (ii) as diferenças referidas são relativamente estáveis. No que diz respeito aos postulados, estes são: (i) as diferenças nas dotações de recursos causam diferenças de desempenho; e (ii) as organizações procuram constantemente melhorar o seu desempenho económico.

Oliveira e Fleury (2009) afirmam que alguns investigadores estão a trabalhar no aprofundamento de abordagens baseadas em recursos com importantes ligações com a perspectiva de competição baseada em competências através da integração do conhecimento onde as organizações podem desenvolver as competências que sustentam a sua vantagem.

Também Galbreath (2004) dá uma visão sobre as estratégias necessárias para atingir vantagem competitiva e menciona que o conhecimento dos recursos da empresa é importante para a sua estabilidade económica. Refere também que o conhecimento agrega valor aos produtos / serviços oferecidos ao consumidor final e que a valorização dos recursos internos da empresa serve de vantagem competitiva sustentável. Já Fleury e Fleury (2003) contrapõem as ideias de Wernerfelt (1984) ao referirem que a diferenciação está nos recursos da empresa através das competências e capacidades que estes criam e exploram obtendo mais rendimentos para a empresa.

Apesar das várias contribuições para relacionar a teoria, em causa, com a gestão estratégica, ainda não existia, segundo Grant (1991), um modelo que permitisse uma aplicação prática nas empresas. Sendo este o motivo que levou o autor a desenvolver um modelo baseado nos recursos (figura 2) que permitisse a formulação de uma estratégia.

Figura 2. Abordagem baseada nos recursos para análise da estratégia



Fonte: Adaptado de Grant (1991), página 115

Existe uma diferença fundamental entre recursos e capacidades e são muitos os estudos que tentam especificar a diferença entre recursos, capacidades e competências (Andersén, 2011; Arend & Levesque, 2010; Grant, 1991). Enquanto os recursos servem como base de análise, as empresas normalmente, criam vantagem competitiva através de um conjunto de recursos, os quais trabalham em conjunto para criar capacidades organizacionais que estão enraizadas em processos e rotinas empresariais (Sahlman & Haapasalo, 2009). No mesmo sentido, Zack (1999) refere que os recursos nunca estão sozinhos e atuam sempre em conjunto com as capacidades da empresa. Por outras palavras, as capacidades servem para interligar diferentes recursos, de modo que possam ser identificados e organizados de forma eficiente (Day, 1994).

Os recursos são normalmente entradas para o processo de produção enquanto as capacidades são usadas para definir as qualificações e conhecimentos individuais exercidas através de processos organizacionais de modo a coordenar as atividades e utilizar os seus recursos de forma conveniente (Amit & Schoemaker, 1993; Grant, 1991). Deste modo, os recursos são na maioria das vezes desenvolvidos através de uma combinação de recursos físicos, humanos e/ou tecnológicos por parte da empresa (Amit & Schoemaker, 1993). Por sua vez, as capacidades em conjunto com os recursos apropriados são as competências essenciais para a formulação da estratégia empresarial (Grant, 1991). No mesmo sentido, Teece *et al.*, (1997) salientam o fato de as capacidades se traduzirem numa boa coordenação dos recursos da empresa, sendo estas o resultado de como a empresa administra a interação entre os recursos intelectuais com os outros recursos.

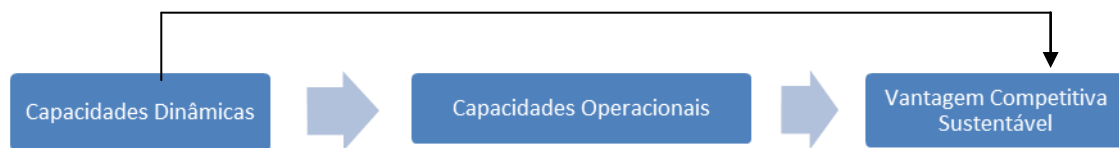
Para Helfat e Peteraf (2003), as capacidades podem atravessar um ciclo de eventos, onde o primeiro estágio é caracterizado pela criação da capacidade, de seguida o desenvolvimento e por fim a maturidade da capacidade. Este modelo foi desenvolvido para explicar a necessidade das empresas continuarem sempre a desenvolver e aperfeiçoar as suas habilidades, tentando defender-se da tentativa dos concorrentes duplicarem as capacidades geradoras de vantagem competitiva (Collis, 1994).

Os recursos e capacidades são duradouros, o que implica que uma estratégia baseada nos recursos forneça uma visão de longo prazo em comparação com a perspetiva tradicional. Esta nova perspetiva torna-se mais robusta em ambientes dinâmicos e de incerteza, tornando-se por isso mais sustentável (Zack, 1999).

As capacidades podem ser agrupadas em dois grupos: capacidades operacionais e capacidades dinâmicas. Entende-se por capacidades operacionais as capacidades individuais e o conhecimento acumulado através de processos organizacionais que permitem às empresas coordenar as atividades e fazer uso dos seus recursos (Olavarrieta & Ellinger, 1997), muitas vezes difíceis de encontrar devido à sua complexidade (Grant, 1991; Prahalad & Hamel, 1990; Sandberg & Abrahamsson, 2011). Como indicadores empíricos para uma vantagem competitiva sustentável, os recursos devem ser valiosos, raros e imperfeitamente imitáveis (Barney & Clark, 2007). Teece *et al.*, (1997) apresentam o conceito de capacidade dinâmica para poder explicar como é que se desenvolvem as combinações dos recursos e capacidades, deste modo, definem capacidade dinâmica como a capacidade da empresa integrar, construir e reconfigurar competências, quer estas sejam internas e/ou externas, de modo a ir de encontro às modificações do meio envolvente. Eisenhardt e Martin (2000) argumentam que são as reconfigurações dos recursos que são criadas pelas competências dinâmicas que sustentam as vantagens competitivas em mercados competitivos, de modo a que as empresas criem, desenvolvam e protejam os recursos que lhes possibilitam atingir um desempenho superior a longo prazo. Helfat *et al.*, (2007) referem que para sustentar a vantagem

competitiva ao longo do tempo, as capacidades dinâmicas são por sua vez, necessárias para a criação, ampliação e modificação de capacidades operacionais (figura 3).

Figura 3. Capacidades dinâmicas e operacionais e as suas ligações à vantagem competitiva sustentável



Fonte: Adaptado de Sandberg e Abrahamsson (2011), página 64

Existe uma grande diversidade na tipologia dos recursos e são muitos os autores que os classificam em várias categorias (Amit & Schoemaker, 1993; Azevedo & Ferreira, 2007; Barney & Hesterly, 2006; Barney, 1991,1997;; Chadwick & Dabu, 2009; Collis & Montgomery, 2008; Day, 1994; Day & Wensley, 1988; Galbreath, 2004; Green *et al.*, 1997; Hall, 1997; Helfat & Peteraf, 2003; Hitt *et al.*, 2000; Itami, 1987; Leonidou *et al.*,2013; Michalisin *et al.*, 1997; Olavarrieta & Ellinger, 1997; Penrose,1959; Progolaki & Theotokas, 2010; Sandberg & Abrahamsson, 2011; Santos-Vijande *et al.*, 2012; Teece *et al.*, 1997; Wernefelt, 1984; Williamson, 1975).

De qualquer modo, e apesar da diversidade discutida na literatura, os recursos podem ser definidos como ativos que podem ser facilmente identificáveis, denominados recursos tangíveis (como por exemplo edifícios/instalações, equipamentos, reservas financeiras, recursos físicos) e aqueles que não são claramente observáveis e quantificáveis, designados recursos intangíveis (como por exemplo os recursos humanos, a reputação, o Know-how, recursos organizacionais) e que estejam semipermanente vinculados à empresa (Amit & Schoemaker, 1993; Galbreeath, 2004; Gant, 1991; Leonidou *et al.*,2013; Penrose, 1959; Santos-Vijande *et al.*, 2012). Na mesma linha de pensamento, Hitt *et al.* (2002) descrevem os recursos como *inputs* ao processo de produção como os equipamentos, as capacidades individuais dos funcionários de uma empresa, patentes, finanças e gestores.

Os recursos físicos dizem respeito à posse de tecnologia, localização, equipamentos, edifícios e infraestruturas necessárias para facilitar o produto/serviço e a eficiência da empresa (Hall, 1997; Leonidou *et al.*,2013; Progolaki & Theotokas, 2010). Relativamente aos recursos organizacionais estes são inputs essenciais na conceção e execução de estratégias, e através das estratégias competitivas consegue-se um alinhamento perfeito com as condições de mercado e para tal, são necessários os recursos organizacionais e capacidades disponíveis (Grant, 1991). Como exemplos destes recursos temos a própria estrutura organizacional da empresa e os sistemas de controlo (Progolaki & Theotokas, 2010). Os recursos humanos são estrategicamente importantes nas empresas e ajudam a explicar a contribuição dada para a

obtenção da vantagem competitiva que posteriormente se traduz no desempenho superior da empresa (Bamberger & Meshoulam, 2000; Chadwick & Dabu, 2009).

### **1.3. RBV, Vantagem Competitiva e Desempenho**

#### **1.3.1. Valor e Raridade**

Em termos de valor e raridade, a literatura é muito escassa e por isso mesmo tornam-se essenciais estudos futuros em volta deste tema (Andersen, 2011; He & Hei, 2011; Newbert, 2007, 2008).

Se um determinado recurso ou capacidade de uma empresa tem o potencial para permitir à empresa reduzir custos e ao mesmo tempo tentar responder às oportunidades e ameaças do meio envolvente, logo este é muito valioso (Newbert, 2008). Por sua vez, à medida que a empresa consegue utilizar de forma eficaz esse recurso e/ou capacidade conseguirá obter vantagem competitiva (Newbert, 2007, 2008). Deste modo, os recursos para serem valiosos devem permitir à empresa conceber e implementar estratégias que melhorem a sua eficiência e eficácia (Zack, 1999). Por sua vez, os recursos só se tornam valiosos e fonte de vantagem competitiva se forem raros (Barney, 1991, Grant, 1991, Newbert, 2008; Peteraf, 1993; Wernerfelt, 1984, Zack, 1999).

Na perspetiva de Amit e Schoemaker (1993) deve usar-se e/ou explorar-se um recurso de forma eficaz para que desenvolvam as capacidades, isto é, um determinado recurso pode ter potencial para deter um serviço valioso, mas esse serviço continuará latente até ser utilizado por via de uma capacidade relevante. Embora o acesso exclusivo a recursos valiosos possa criar vantagem competitiva, em alguns casos tal facto pode não ser possível ou os recursos podem ser fáceis de imitar (Andersén, 2011; He & Hei, 2011). Deste modo, as empresas que dispõem de conhecimento superior são capazes de combinar os seus recursos e capacidades em novas e distintas formas, fornecendo assim recursos intelectuais superiores e consequentemente com mais valor (Zack, 1999). Neste sentido, Dyer e Singh (1998) argumentam que o desempenho diferencial de uma empresa se deve fundamentalmente à sua heterogeneidade e não à estrutura da indústria.

Um crescente número de estudos na gestão de recursos sugere que a identificação de recursos valiosos de uma empresa é o primeiro passo para permitir que estes recursos possam ser geridos com sucesso (Andersén, 2011; Simon *et al.*, 2008). A empresa deve dispor de estruturas de proteção dos recursos (Mahoney & Pandain, 1992) e de capacidades para explorar o seu verdadeiro valor (Ambrosini & Bowman, 2009; Grande, 2011; He & Hei, 2011; Helfat *et al.*, 2003; Mahoney & Pandain, 1992; Newbert, 2007).

Um recurso ou capacidade pode ter um enorme potencial, mas o seu valor apenas poderá ser percebido quando for combinado com uma determinada capacidade/recurso (Newbert, 2008; Simon *et al.*, 2008). Tendo em conta que os recursos e capacidades são essencialmente pouco produtivos de forma isolada, a chave para atingir a vantagem competitiva não é simplesmente a exploração de um recurso ou capacidade valiosa, mas sim uma exploração de uma combinação recurso-capacidade valiosa (Newbert, 2008). Deste modo, quanto mais valiosas forem as combinações recursos-capacidades melhor será a vantagem competitiva que se obterá com esta exploração (Newbert, 2008).

Neste contexto, é levantada a primeira hipótese de investigação (H1): O valor da combinação recurso-capacidade da empresa está diretamente relacionado com a obtenção da vantagem competitiva.

Barney (1991) reconhece o critério da raridade se aplicado a um determinado conjunto de recursos, sugerindo que se um conjunto de recursos e capacidades for comum, logo um grande número de empresas seria capaz de implementar uma estratégia que por sua vez reduziria a vantagem competitiva das empresas. As diferenças de recursos entre empresas, nomeadamente o fator raridade, podem não ser fáceis de adquirir mas constituem a base da vantagem competitiva, principalmente no modo particular como estes são usados dentro da empresa (Prajogo *et al.*, 2008). Um dos objectivos da empresa é adquirir uma posição em que detenha recursos que sejam difíceis de imitar/replicar pelas outras empresas, desta forma, a empresa se possuir recursos raros e de valor consegue desenvolver vantagens competitivas, as quais vão desencadear melhorias no seu desempenho (Barney, 1991).

No entanto, porque os recursos raros são difíceis, se não impossíveis de atingir, Miller (2003) especula que as empresas podem ser capazes de construir vantagens competitivas a partir dos recursos e capacidades que já possuem. Deste modo, os gestores não precisam necessariamente de procurar recursos e capacidades novos, mas sim desenvolver novas formas para combinar esses recursos e capacidades às quais as empresas têm acesso (Prajogo *et al.*, 2008). Deste modo, a questão é obter o máximo de informações possíveis quanto aos recursos de forma a rentabilizar a empresa pois estes variam de acordo com o meio envolvente competitivo e a alocação inicial dos recursos (Fosse *et al.*, 2007)

Os rendimentos da empresa dependem mais, em grande parte, da posse dos recursos raros e inimitáveis do que da estrutura da indústria onde está inserida (Barney, 1986, Wernefelt, 2013). Na mesma perspetiva, Amit e Schoemaker (1993) referem que estes recursos constituem os recursos estratégicos da empresa. Para Newbert (2008), se uma combinação de recursos-capacidades for rara, as empresas deverão atingir a vantagem competitiva e salienta o facto de quanto mais raras forem essas combinações maiores serão os resultados da empresa, em termos de vantagem competitiva e desempenho. A capacidade da empresa

explorar as características únicas dos seus recursos pode ser fundamental para o seu desempenho (Priem & Butler, 2001).

Deste modo, coloca-se a seguinte hipótese de investigação (H2): A raridade da combinação recurso-capacidade da empresa está diretamente relacionada com a obtenção da vantagem competitiva.

### 1.3.2.Vantagem Competitiva

A RBV sustenta que quando os recursos de uma empresa são valiosos, raros, inimitáveis e não substituíveis, constituem uma fonte de uma vantagem competitiva sustentável através da implementação de estratégias de criação de valor que não podem ser duplicadas por parte dos concorrentes (Barney, 1991). Este autor argumenta que os recursos intangíveis, também designados por capital intelectual, podem ser mais valiosos que os outros. Estes recursos englobam o *know-how*, a reputação, a cultura, a estrutura e a tecnologia (Galetic *et al.*, 2007). De acordo com Srivastava e Frankwick (2011), um conjunto de estudos tem examinado e referenciado que os recursos específicos de uma empresa podem contribuir para a vantagem competitiva da mesma.

Os recursos são, por si só, insuficientes para a obtenção de vantagem competitiva sustentável e um elevado desempenho. Esta conjugação só se torna possível se as empresas conseguirem ser capazes de transformar os recursos em capacidades (Barney, 1991; Chandler & Hanks, 1994; Grant, 1991; Mahoney & Pandian, 1992). No mesmo sentido, Penrose (1959) refere que as empresas alcançam um desempenho superior, não só porque têm mais ou melhores recursos mas também por causa das suas competências distintivas (aquelas atividades que um determinada empresa faz melhor do que qualquer uma das empresas concorrentes) que lhes permitem fazer melhor uso deles.

Simon *et al.*, (2008) assume que para uma empresa obter vantagem competitiva é necessário ter um desempenho superior ao da concorrência e para que isto suceda a vantagem competitiva deve ser suportada por três critérios: deve ser percebida pelo cliente; deve ser importante para o cliente; e deve ser sustentável. Segundo Clulow *et al.*, (2007), o principal objetivo da RBV prende-se com a obtenção de vantagem competitiva que permita à empresa obter um desempenho superior tendo como base a combinação dos recursos e capacidades. De facto, uma gestão estratégica eficaz requer tanto uma compreensão de recursos e capacidades de uma empresa bem como o conhecimento de como cada um desses recursos contribui para a formação das forças da organização e, em última instância, para o desenvolvimento da vantagem competitiva da empresa (Andersén, 2011).

Um dos fatores que podem garantir uma vantagem competitiva sustentável a longo prazo é a sustentabilidade das capacidades da empresa (Chandler & Hanks, 1994) e o crescimento desta que envolve o equilíbrio entre a exploração dos recursos disponíveis e o desenvolvimento de novos recursos (Wernefelt, 1984). A RBV sugere que uma empresa pode obter vantagem competitiva através das suas capacidades distintas ou centrais (Grant, 1991). Este autor defende que os recursos e as capacidades da empresa são os aspetos centrais na formulação da sua estratégia considerando que as características que permitem alcançar a vantagem competitiva são, nomeadamente, a durabilidade, a transparência, a transmissibilidade e o facto de serem dificilmente replicáveis. De acordo com Chandler e Hanks (1994), os recursos e capacidades são uma boa base para a formulação estratégica da empresa. No mesmo sentido, Adner e Zemsky (2006) sugerem que as empresas conseguem alcançar vantagem competitiva com a aquisição, monitorização e promoção dos recursos.

Assim, a posição competitiva de uma empresa depende da sua capacidade de conquistar e sustentar vantagens competitivas oferecendo aos seus clientes um valor superior ao oferecido pelos seus concorrentes (Santos, 2008).

Já Porter (1985) defende que o paradigma sugere uma abordagem de fora para dentro, ou seja, seleccionar os mercados favoráveis e depois desenvolver aptidões internas para que obtenham o sucesso. Prahalad e Hamel (1990) têm uma visão completamente oposta, os quais referem que as competências internas devem ser o ponto de partida da estratégia, sendo deste modo, conduzida de dentro para fora. Simon *et al.*, (2008) argumenta que deve haver um equilíbrio entre as competências internas e as oportunidades externas. Refere que os recursos internos são essenciais mas não são suficientes para a obtenção da vantagem competitiva, realçando que fortes recursos internos somente se transformam em vantagem competitiva se o mercado os valorizar. Por outro lado, o mesmo autor acrescenta que uma estratégia baseada em oportunidades externas pode traduzir-se deficiente, uma vez que o mercado pode apresentar e oferecer uma grande oportunidade mas a empresa não ter capacidade de desenvolver as competências internas necessárias. Segundo Drucker (2002), a produtividade do trabalhador de conhecimento é a única vantagem competitiva significativa, o qual produz ideias, conhecimentos e informações.

A turbulência e o dinamismo dos mercados na atualidade têm revelado importantes fatores de aumento de competitividade entre as organizações que procuram, cada vez mais, a satisfação dos consumidores e, por meio desta, a obtenção de uma vantagem competitiva. Deste modo, surge a vantagem competitiva sustentável que está condicionada à incapacidade de as empresas concorrentes obterem resultados similares aos de determinada empresa, mesmo que implementem estratégias de criação de valor semelhantes (Zack, 1999).



Para Grant (1991), a RBV aponta que uma empresa consegue obter vantagem competitiva através das capacidades distintas ou centrais nos recursos adequados e que são estes os fatores centrais na formulação da estratégia empresarial. Deste modo, o papel de cada um dos decisores estratégicos constitui um fator significativo na tomada de decisão porque não existe valorização dos resultados estratégicos (Das & Teng, 2000). Existe vantagem competitiva sustentável quando uma empresa implementa uma estratégia de criação de valor que não está a ser implementada pelos seus concorrentes (O'Shannassy, 2008).

Resumindo, espera-se que a vantagem competitiva e o desempenho sejam correlacionados, contudo os dois constructos são claramente distintos a nível teórico e empírico (Newbert, 2008). Enquanto a vantagem competitiva se refere ao valor económico que foi criado a partir da exploração da combinação recurso/capacidade, o desempenho refere-se ao valor económico que a empresa capturou a partir da comercialização (Newbert, 2008). Deste modo, é esperado que o desempenho das empresas que são capazes de atingir vantagens competitivas seja maior do que o desempenho das empresas que não são capazes (Newbert, 2008).

Apresenta-se, neste contexto, a próxima hipótese de investigação (H3): A vantagem competitiva está diretamente relacionada com o desempenho da empresa.

### 1.3.3. Desempenho

Numa tentativa de explicar se o desempenho está relacionado com a indústria ou com os fatores específicos de uma empresa surgiu a denominada RBV. Segundo esta perspetiva, a vantagem competitiva é criada de forma proativa através da acumulação de recursos, capacidades e conhecimentos únicos (Cater, 2005). Pettigrew e Whipp (1993) defendem que o desempenho competitivo não depende apenas das características da empresa e/ou da tecnologia mas sim de uma coleção de recursos, capacidades e modelos de ação combinados. De acordo com Barney (1991), as empresas são capazes de melhorar o seu desempenho apenas quando as suas estratégias, baseadas em recursos, exploram oportunidades e/ou neutralizam ameaças. No mesmo sentido, Newbert (2008) refere que as empresas com melhor desempenho não serão as que simplesmente exploram a sua combinação recursos/capacidades mais raras e valiosas, mas sim aquelas que exploram a sua combinação mais eficazmente.

O desempenho superior de uma empresa depende sobretudo da sua capacidade de inovar e defender os seus recursos intangíveis, como por exemplo o conhecimento (Teece, 2000). Para Johnson e Anuchit (2002), o desempenho superior de uma empresa encontra-se geralmente associado à posse de capacidades e ativos/recursos que são vistos como uma fonte de

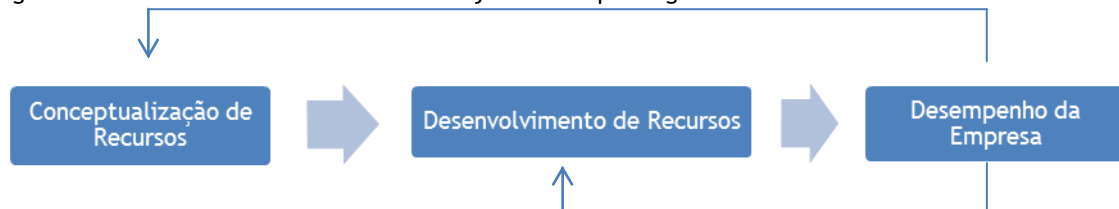
vantagem competitiva dado que são especiais e difíceis de replicar e/ou reproduzir, o que contribui para que a empresa supere os seus rivais (Chong *et al.*, 2009). Na perspectiva de Amit e Schoemaker (1993), a RBV explica exemplarmente o bom desempenho, contudo parece ser menos útil para a construção de vantagem competitiva. As capacidades de gestão para identificar e reconfigurar recursos são cruciais para o desempenho das empresas (Adner & Helfat, 2003; Bresser & Powalla, 2012; Teece *et al.*, 1997).

Para Hayes e Upton (1998), a eficiência/desempenho operacional superior intensifica a posição competitiva da empresa nomeadamente quando se baseia nas capacidades dos seus recursos humanos e dos seus processos operacionais dificultando a imitação por parte dos concorrentes. Em contraste com a abordagem tradicional que se foca na análise externa da economia industrial das empresas, a RBV enfatiza a análise interna e assume que o desempenho extraordinário provém de determinados recursos da empresas realçando que a heterogeneidade dos recursos pode se tornar uma fonte de vantagem competitiva sustentável (Wernefelt, 1984).

É difícil enumerar as origens da heterogeneidade no desempenho das empresas (Foss 1997; Priem e Butler, 2001). O desempenho das empresas pode ser altamente heterogéneo devido às diferenças sobre os recursos (Barney, 1986) e/ou às características intrínsecas dos recursos (Peteraf, 1993). A relevância da estratégia de um determinado recurso é maioritariamente baseada na interpretação subjetiva dos recursos que influenciam o desempenho das empresas (Audia & Greve, 2006; Baum *et al.*, 2005; Bromiley, 1991; Greve, 1998, 2003; Singh, 1986) em vez das características intrínsecas dos próprios recursos (Kunc & Morecroft, 2010).

Kunc e Morecroft (2010) apresentam um modelo com dois processos que une os recursos ao desempenho da empresa. Primeiramente existe a conceptualização dos recursos, de modo a obter vantagem competitiva e seguidamente o desenvolvimento dos mesmos recursos, logo a heterogeneidade nos recursos das empresas surge através da ação recíproca destes dois processos (figura 4).

Figura 4. Processo de tomada de decisão subjacente ao paradigma baseado em recursos



Fonte: Kunc e Morecroft (2010), página 1166

Neste contexto, apresentam-se as próximas hipóteses de investigação:

(H4): A vantagem competitiva da empresa é mediadora da relação entre o valor da combinação recurso-capacidade e o desempenho da mesma;

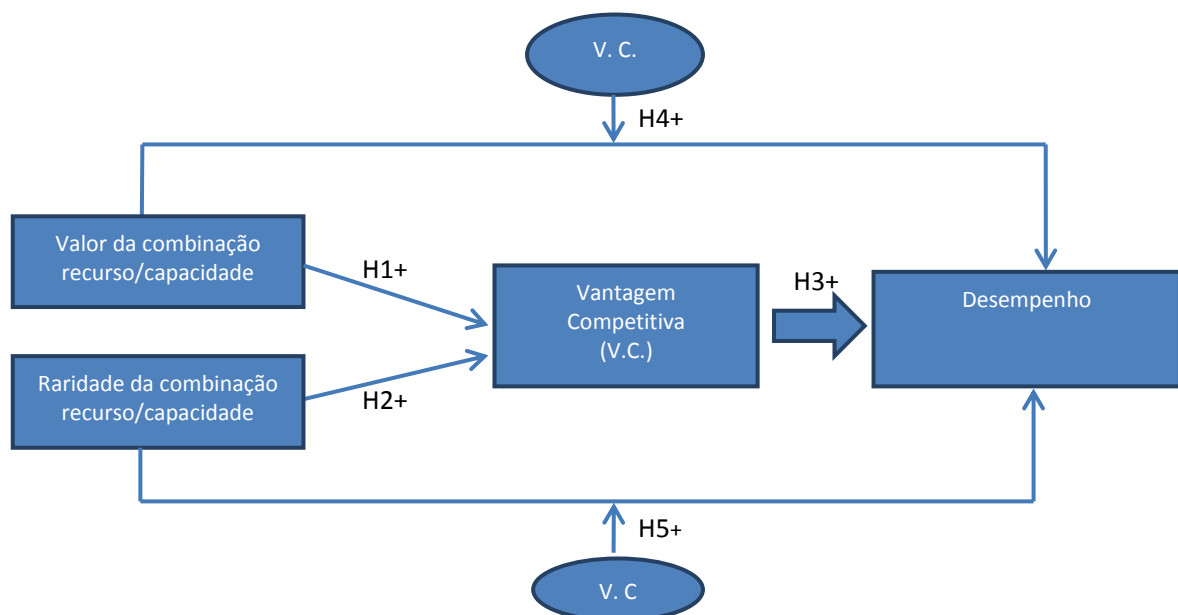
(H5): A vantagem competitiva da empresa é mediadora da relação entre a raridade da combinação recurso-capacidade e o desempenho da mesma.

## 1.4. Modelo Conceptual

No presente estudo pretende-se analisar e explicar o impacto que a combinação de recursos-capacidades tem na obtenção da vantagem competitiva e desempenho das empresas. À medida que a empresa evolui vão sendo adquiridos novos recursos e as capacidades desenvolvidas a nível interno tendo em atenção a cultura e o meio envolvente em que as empresas estão inseridas. Neste sentido, procurar-se-á analisar as variáveis fundamentais que se revelaram de crucial importância ao longo da revisão da literatura efectuada. A figura 5 ilustra o modelo de investigação proposto e que se visa testar empiricamente.

O modelo de análise é composto por 4 constructos principais: (i) valor da combinação recurso/capacidade; (ii) raridade da combinação recurso/capacidade; (iii) vantagem competitiva; e (iv) desempenho.

Figura 5. Modelo de análise



Numa primeira parte quando se estuda a influência do valor e raridade da combinação recurso/capacidade na obtenção da vantagem competitiva (variável dependente) tem-se como variáveis independentes o valor da combinação recurso/capacidade e a raridade da combinação recurso/capacidade.

Numa segunda parte, quando se avalia o impacto que a vantagem competitiva tem no desempenho, obtém-se como variável independente a vantagem competitiva e o desempenho como variável dependente.

A vantagem competitiva neste modelo passa também por ser uma variável mediadora quando se pretende estudar o impacto que o valor e a raridade da combinação recurso/capacidade (variável independente) têm no desempenho (variável dependente) de uma empresa.

## **2. METODOLOGIA**

Depois da revisão da literatura, proceder-se-á à fase da metodologia e das técnicas utilizadas para a recolha de dados.

### **2.1. Tipo e Delineamento do Estudo**

Lee (1992) refere que existem métodos de investigação quantitativos e qualitativos, com diferentes pressupostos subjacentes a cada um deles. Segundo Hill e Hill (2005) recorre-se ao método quantitativo para se obter informações mais relevantes sobre as variáveis em estudo. Marconi e Lakatos (2011) referem que o método quantitativo é efetuado através da informação numérica resultante da investigação que depois será apresentada em quadros, tabelas e medidas. No mesmo sentido, Richardson (1989) refere que este método é caracterizado por se poder quantificar os dados desde a sua recolha até o seu tratamento através de técnicas estatísticas.

Neste estudo recorreu-se a uma metodologia de investigação quantitativa, com o intuito de examinar, de forma exata e objetiva, através dos dados recolhidos, como se processa a combinação dos recursos e capacidades das empresas do setor do calçado e se esta tem impacto na vantagem competitiva e por sua vez no desempenho das mesmas.

## 2.2. População, Amostra, Instrumentos de Recolha de Dados e Tratamento dos Dados

Pretender-se-á estudar as empresas industriais referentes ao setor do Calçado em Portugal atendendo à importância e relevância que este tem na economia portuguesa, nomeadamente na balança comercial, contradizendo com os outros setores. Relativamente às empresas escolhidas a seleção da amostra foi realizada de forma arbitrária (Hill & Hill, 2005; Patton, 1990) de forma a garantir que grande parte dos questionários fosse preenchida. Tendo em conta o propósito da investigação, considerou-se pertinente a recolha de dados a partir da realização de um questionário<sup>1</sup>. O setor do calçado engloba 1277 empresas (Apicaps, 2013) e foram enviados 298 questionários, destes obtiveram-se 108 corretamente validados representando uma taxa de respostas de 36,24% que se pode considerar uma taxa equiparada com outros estudos idênticos (Alreck & Settle, 1985).

As principais vantagens de utilização do questionário envolvem: (i) o facto de este garantir o anonimato das respostas; (ii) permitir alguma flexibilidade no tempo para responder às questões e não influenciar as opiniões dos inquiridos (Gil, 1999); (iii) o facto de este abranger um número significativo de dados que, sendo padronizados, permitem a comparação entre si e podem possibilitar a generalização dos resultados da amostra à população (Quivy & Campenhoudt, 2005); (iv) a simplicidade da sua aplicação; (v) a possibilidade de ausência dos responsáveis pela elaboração do questionário e o facto de estes não serem influenciados pelos mesmos (Sarmiento & Dominguez, 2003).

Como desvantagens principais são apontadas: (i) o tempo de resposta (pode ser muito demorado e por vezes podem não ser preenchidos) e o facto de necessitarem de instruções para o seu correto preenchimento (Quivy & Campenhoudt, 2005; Sarmiento & Dominguez, 2003); (ii) o peso e o custo no caso de serem enviados por correio; e (iii) superficialidade das respostas, fruto da padronização das perguntas (Quivy & Campenhoudt, 2005).

O questionário foi elaborado tendo como base o estudo de Newbert (2008) considerando como variáveis o valor, a raridade, vantagem competitiva e desempenho e meio envolvente. O questionário utilizado encontra-se dividido em 6 partes: caracterização da empresa e por 5 partes que são constituídas pelas variáveis em estudo: desempenho, vantagem competitiva, valor, raridade e meio envolvente. O mesmo apresenta perguntas fechadas, limitando assim as possibilidades de resposta, possibilitando a recolha de informações mais concretas e uma análise mais conclusiva da informação recolhida. Foi utilizada uma escala do tipo de Likert de 1 a 5 na maioria das questões apresentadas. No início do questionário foram disponibilizados conceitos sobre as variáveis em estudo de modo a que todos os intervenientes tivessem o mesmo entendimento da matéria e não criando dúvidas sobre o mesmo.

---

<sup>1</sup>Ver apêndice 1 - Questionário.

A sua aplicação decorreu desde o dia 8 de Fevereiro até 15 de Maio do corrente ano e em média, cada questionário demorou cerca de 10 minutos a preencher. Todos os questionários foram validados. A figura 6 apresenta uma síntese dos aspetos metodológicos que foram descritos anteriormente. O questionário foi disponibilizado via correio electrónico e para tal foi efetuado contacto telefónico e pessoal de modo a garantir que grande parte fossem preenchidos e validados.

Figura 6. Esquema da Metodologia

<b>Tipo e delineamento de estudo</b>	Área geográfica	Portugal
	Cariz descritivo	Investigação quantitativa
	Base temporal	8 de Fevereiro a 15 de Maio de 2013
	Setor	Setor do Calçado
	Dimensão da empresa	Micro, pequenas, médias e grandes empresas do setor do calçado
	Unidade de análise	Recursos e capacidades da empresa
<b>Estudo quantitativo</b>	População	1277 Empresas
	Amostra	108 Empresas
	Questionários	Informadores chave: gestor / diretor dos Recursos Humanos e/ou financeiro
		Contato por mail, telefone e pessoal
		Duração do questionário: cerca de 10 minutos
<b>Análise dos dados</b>	Análise Software SPSS: Estatísticas descritivas e multivariadas	

## 2.3. Caracterização das Variáveis

Como já foi referido anteriormente, as empresas são reconhecidas como sendo pacotes de recursos e capacidades (Barney, 1991; Penrose, 1959; Rubin, 1973; Wernefelt, 1984) e, deste modo, é improvável que a posição competitiva da empresa seja apenas atribuída a um recurso ou capacidade específica (Newbert, 2008). Deste modo, o presente estudo foca-se no valor e raridade e na vantagem competitiva atingida a partir da exploração dos recursos e capacidades.

Existe uma grande diversidade na tipologia dos recursos, contudo no presente estudo irá dar-se primazia à tipologia de Barney (1997) devido ao seu uso amplamente difundido onde constam os recursos e capacidades financeiros, humanos, organizacionais e físicos e agrupou-se também os recursos e capacidades intelectuais. Deste modo, foi pedido aos inquiridos para avaliarem os recursos e capacidades que exploram com o objetivo da redução de custos a um

nível competitivo de modo a explorar as oportunidades e combater as ameaças (Newbert, 2008).

**Valor:** Em relação a esta variável existem 6 itens (V1 a V6) e foi pedido aos inquiridos para comentarem sobre o valor dos recursos e capacidades das empresas e quanto maior for a resposta mais valiosos são os recursos e capacidades aos quais a empresa tem acesso.

Um recurso é exponencialmente mais valioso quando combinado com a capacidade adequada, deste modo, o valor da combinação recurso/capacidade deve ser uma função multiplicativa do valor dos recursos e capacidades individuais que o compreendem (Newbert, 2008). Deste modo, as respostas a cada item do valor de capacidade (V1, V3, V5) foram multiplicadas pelos itens de valor de recursos correspondentes (V2, V4, V6), resultando em 3 resultados que refletem a capacidade da empresa em reduzir o custo a um nível competitivo, explorar oportunidades alvo e neutralizar ameaças com os recursos e capacidades às quais tem acesso. Estes resultados preliminares foram calculados para cada categoria de recurso/capacidade e depois somados, resultando em 5 resultados que reflectem o valor total de cada combinação recurso/capacidade financeira, humana, intelectual, organizacional e física da empresa. Ou seja, por exemplo, para o valor da combinação recurso/capacidade financeira da empresa é calculado:  $V1a \cdot V2a + V3a \cdot V4a + V5a \cdot V6a$ , relativamente ao valor da combinação recurso/capacidade humana:  $V1b \cdot V2b + V3b \cdot V4b + V5b \cdot V6b$ . Finalmente obtém-se o resultado que reflecte o valor médio de todas as combinações da empresa através da média dos 5 resultados, tal como sucedeu com o estudo de Newbert (2008).

**Raridade:** Os itens que medem a raridade devem ter em conta o grau em que a empresa explora as combinações recurso/capacidade únicas, bem como, o grau em que explora recursos (ou capacidades) comuns com capacidades (ou recursos) únicas. Deste modo, 3 itens medem a raridade (R1-R3) e quanto mais altas as respostas, mais raras as combinações recursos/capacidades. Para operacionalizar este construto, as respostas aos 3 itens foram somadas para cada categoria recurso/capacidade resultando em 5 resultados que refletem a raridade de cada combinação recurso/capacidade financeira, humana, intelectual, organizacional ou física da empresa. Ou seja, a raridade da combinação recurso/capacidade financeira foi calculada:  $R1a + R2a + R3a$ . Por fim, obtém-se um resultado que reflecte a raridade média dos 5 resultados de todas as combinações recursos/capacidades da empresa (Newbert, 2008).

**Desempenho:** O desempenho foi medido com recurso à escala de desempenho de mercado de Delaney e Huselid (1996). Esta escala é subjetiva, a qual inclui indicadores financeiros como as vendas e os lucros e indicadores não financeiros como o marketing e ações de mercado (Richard, 2000). No presente estudo, esta variável é operacionalizada pela soma das respostas de 4 itens (D1-D4) e quanto mais alta for a resposta maior é o desempenho da empresa.

**Vantagem competitiva:** Está dividida em três itens (VC1- VC3) e quanto maior for a resposta maior será a vantagem competitiva da empresa. Este conjunto de três itens surgiu após um estudo de Kerlinger e Lee (2000) revistos e ajustados por Newbert (2008) de modo a assegurar a relevância do estudo. No tratamento desta variável foi tido em conta o somatório dos 3 itens para cada uma das categorias de recurso/capacidade (financeiro, humano, intelectual, organizacional e físico), a qual resulta em 5 resultados que refletem as vantagens competitivas que a empresa atingiu a partir da exploração das combinações recurso/capacidade. Ou seja, para analisar os dados, por exemplo a combinação recurso/capacidade financeira foi calculada através do somatório:  $VC1a+VC2a+VC3a$ , para a combinação recurso/capacidade física:  $VC1b+VC2b+VC3b$ , e assim sucessivamente. Por fim, foi medida a média da vantagem competitiva de todas as categorias recursos/capacidades.

**Variáveis de controlo:** Para medir a hostilidade do meio envolvente (H1 - H3) foi utilizada a escala de hostilidade de Khandwalla (1976), esta variável é operacionalizada pela soma das respostas dos 3 itens.

## 2.4. Caraterização do Setor do Calçado

O crescente consumismo, a sofisticação e o gosto por novos produtos têm constituído enorme contributo para o desenvolvimento do sector. As empresas necessitam assim de pensar numa forma de se destacarem da atual e potencial concorrência, garantindo os mesmos benefícios que os seus concorrentes a um custo mais baixo e/ou garantindo benefícios superiores (Wang *et al.*, 2011).

Durante as últimas duas décadas verificaram-se duas grandes mudanças que afetaram o desenvolvimento das indústrias: (i) por um lado a heterogeneidade interna de grupos especializados (Lazerson & Lorenzoni, 1999; Rabellotti & Schmitz, 1999) e (ii) e o surgimento de extensas redes geográficas que caraterizaram vários distritos industriais (Cutrini, 2010).

A indústria do calçado constitui verdadeiro caso de sucesso da economia portuguesa, atualmente um sector de reconhecida modernidade e futuro. Trata-se do núcleo de um importante *cluster* da economia nacional que inclui as indústrias componentes para calçado e de artigos de pele, os quais apresentaram um forte crescimento ao longo das últimas décadas. Segundo Porter (1998), um *cluster* manifesta-se numa aglomeração geográfica de empresas e/ou instituições inter-relacionadas entre si. No mesmo sentido, Cutrini (2010) define *cluster* como um grupo de empresas industriais relacionadas entre si numa determinada localização.



Nos últimos anos, o setor do calçado é um dos setores que mais se internacionalizou na economia portuguesa e aquele que mais contribuiu positivamente para a balança comercial com um saldo líquido anual que ronda os 1 200 milhões de euros representando um acréscimo de 120 milhões aproximadamente comparando com o seu período homólogo (Apiccaps, 2013). Com uma produção que ronda os 73 milhões de pares/ano, representando um acréscimo de 3.8 % aproximadamente comparando com o período homólogo e emprega cerca de 33 mil pessoas (Apiccaps, 2013; Banco de Portugal, 2012).<sup>2</sup>

Embora o calçado português seja uma das raras histórias de sucesso da indústria portuguesa, este já passou por uma crise bem acentuada há pouco mais de uma década, onde o setor vivia num clima de crise pela retirada de encomendas para países com mão-de-obra mais barata (Apiccaps, 2007, 2012). Hoje em dia, cresce a um nível global, mesmo num cenário económico difícil no País e no Mundo (Banco de Portugal, 2012). O triunfo baseia-se no triângulo: qualidade, *design* e relação confiança com os clientes e apenas a Itália ultrapassa Portugal a nível da procura segundo Ute Windhausen-Kiss, co-diretora da GDS, uma das maiores feiras mundiais do setor que decorreu em Dusseldorf, na Alemanha. No passado 2012, a indústria portuguesa foi a 11ª maior exportadora mundial, apesar de ser apenas o 22º produtor do mercado do calçado.<sup>3</sup>

Nos países desenvolvidos, os sapatos têm vindo a assumir uma grande importância no estilo de vida das pessoas e estão associados intimamente à moda e ao conforto (Abrunhosa & Sá, 2008), sendo o calçado durável uma invenção relativamente recente (Bastos, 2011). O calçado é a indústria com maior contributo para as contas externas portuguesas e para a balança comercial portuguesa. Registe-se que em 2010, depois da quebra provocada no ano anterior pela crise económica internacional, cerca de 95% da sua produção destinar-se ao mercado externo, contrastando com o que se passava na década anterior.<sup>4</sup>

Deste modo, o setor do calçado é um dos setores mais competitivos da indústria em termos internacionais (Amighini & Raabellotti, 2006 e Schmitz, 2006). Em Portugal também se verifica esta crescente pressão competitiva e pode-se referir que o calçado português é o segundo mais caro do mundo, atrás do calçado italiano (Apiccaps, 2012). São muitos os especialistas do setor que apostam que daqui a poucos anos o calçado português estará no topo apesar de ser um setor tradicional da economia portuguesa.<sup>5</sup> A indústria do calçado tem vindo a mudar ao longo dos últimos anos, tornando-se num exemplo típico de uma indústria madura onde a inovação se tornou uma prioridade (Abrunhosa & Sá, 2008).

---

<sup>2</sup> Apêndice 2- Tabela síntese Apiccaps.

<sup>3</sup> In URL: <[www.publico.pt/economia/noticia/sapatos-o-segredo-do-sapato-português](http://www.publico.pt/economia/noticia/sapatos-o-segredo-do-sapato-português)>, de 4/10/2012 e acedido em 5 de Fevereiro de 2013.

<sup>4</sup> In URL: <[http://www.apiccaps.pt/c/document\\_library/get\\_file?uuid=f8d3b825-21ae-4c68-bbff-c865bd67335d&groupId=10136](http://www.apiccaps.pt/c/document_library/get_file?uuid=f8d3b825-21ae-4c68-bbff-c865bd67335d&groupId=10136)>, acedido em 13 de Janeiro de 2013.

<sup>5</sup> In URL: <<http://economygestao.wordpress.com/2012/06/28/a-competitividade-do-setor-do-calçado>>, acedido em 13 de Janeiro de 2013.

Sendo uma indústria madura, as inovações tecnológicas são essencialmente incrementais (Freel, 2003). Segundo Freire (1999), tem-se vindo a assistir a um desenvolvimento e implantação de novas tecnologias e à automatização do processo produtivo. Deste modo, pode-se considerar que a base da competitividade está cada vez mais associada a fatores intangíveis contribuindo para a melhoria contínua, desempenho e vantagem competitiva das empresas (Abrunhosa & Sá, 2008). Esta indústria é caracterizada por níveis de competição agressiva, alta volatilidade e procura imprevisível (Christopher & Peck, 1997; Verdu *et al.*, 2012). As melhores marcas portuguesas são uma referência de qualidade e estilo além-fronteiras e foram premiadas nas mais diversas feiras da especialidade. Cada vez mais, o mercado externo é a grande aposta do mercado português como a Europa, EUA e Japão.<sup>6</sup>

Os recursos humanos neste setor, como na indústria em geral, não são muitos qualificados. Contudo tem-se verificado um up-grade nas qualificações dos trabalhadores da indústria, tendo diminuído o número de trabalhadores não qualificados e aumentando os trabalhadores qualificados e semiquualificados de 65% para 78% entre 1985 e 1997 (Apiccaps, 2012). Segundo Lima (2011), cerca de 78% dos trabalhadores do setor do calçado possuem o 2º ciclo do ensino básico e/ou níveis inferiores, contudo quando analisados ao nível da qualificação, 45,7% são profissionais qualificados. Os recursos humanos têm vindo a ser alvos de ações de formação desenvolvidos pelo Centro Tecnológico do Calçado de Portugal com o apoio da Comunidade Europeia (Freire, 1999). A mão-de-obra é essencialmente feminina, cerca de 65%, com idades compreendidas entre os 30 e os 49 anos (Lima, 2011).

A indústria do calçado concentra-se essencialmente em três polos no Norte do País: o primeiro constituído por São João da Madeira, Oliveira de Azeméis e Santa Maria da Feira (65%), Felgueiras (30%) e Guimarães (5%). Porter (2002) chegou mesmo a considerar a existência de um *cluster* da indústria do calçado em S. João da Madeira. Na perspectiva da Apiccaps (2007), Felgueiras tem vindo a consolidar a sua posição como principal núcleo da indústria portuguesa do calçado, sendo também nos últimos anos o concelho onde a evolução do emprego foi a mais significativa. Segundo os dados do Banco de Portugal (2012), a indústria do calçado apresenta uma elevada concentração em três distritos: Porto, Aveiro e Braga, sendo responsáveis por mais de 95% do número de empresas, do número de pessoas ao serviço e do volume de negócios do sector.<sup>7</sup>

O *cluster* do calçado era caracterizado pela sua concentração na periferia do Porto, com salários baixos, baixa produtividade, relações fracas com fornecedores, baixo nível de diferenciação de produtos e reduzida compreensão das necessidades dos consumidores. Apesar do sucesso das exportações, o *cluster* era considerado pouco profundo (Porter, 1994).

---

<sup>6</sup> In URL: <[www.online24.pt/melhores-marcas-sapatos-portugueses.pt](http://www.online24.pt/melhores-marcas-sapatos-portugueses.pt)> de 4/10/2012 e acedido em 5 de Fevereiro de 2013.

<sup>7</sup> Ver apêndice 3 - Localização geográfica por distrito do Banco de Portugal (2012).

Em 2002, ao reavaliar a evolução da competitividade em Portugal nos últimos anos, reconheceu o progresso do *cluster* a nível da produtividade, capacidade de resposta e eficiência, através da intervenção ativa da APICCAPS e com um forte apoio de fundos comunitários (Porter, 2002).

### 3. RESULTADOS

A partir dos questionários pode-se referir que relativamente à localização geográfica existe uma elevada concentração do número de empresas no Norte do País (figura 7) comparando com o resto do País, nomeadamente nos distritos de Aveiro (São João da Madeira, Santa Maria da Feira e Oliveira de Azeméis), Porto (Felgueiras) e Braga (Guimarães) respectivamente com cerca de 56%, 28% e 13%. As localizações mais representadas são Felgueiras (27.8%) e São João da Madeira (26.9%).

Figura 7. Composição da amostra

Distritos	Concelhos	Nº de Empresas	%	Total %
Aveiro	Aveiro	2	1,9%	55,6%
	Oliveira de Azeméis	9	8,3%	
	Santa Maria da Feira	20	18,5%	
	São João da Madeira	29	26,9%	
Porto	Felgueiras	30	27,8%	27,8%
Braga	Guimarães	12	11,1%	12,9%
	Barcelos	1	0,9%	
	Vila Nova de Famalicão	1	0,9%	
Lisboa	Alcanena	1	0,9%	1,8%
	Lisboa	1	0,9%	
Guarda	Seia	1	0,9%	0,9%

Estes resultados são sustentados pelos dados recolhidos anteriormente que referem que a indústria do calçado se concentra essencialmente em três polos, existindo mesmo um *cluster* em São João da Madeira (Porter, 2002) e que o concelho de Felgueiras vem consolidando a sua posição como um dos principais núcleos com aproximadamente 28% das empresas do sector aqui localizadas.

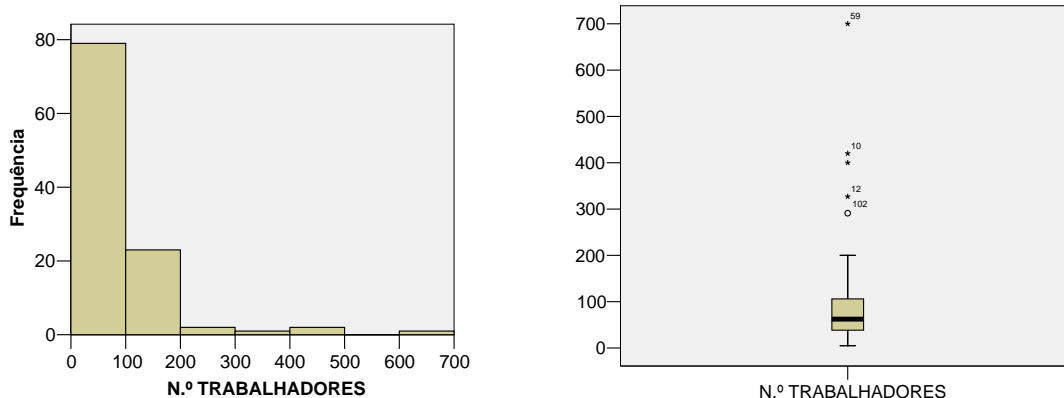
No que respeita à dimensão das empresas, a revisão da literatura é controversa em definir PME (Walsh & Lpinski, 2009) e podem ser definidas baseada em diferentes factores e critérios, não existindo uma diversão universal. Em Maio de 2003, a comissão Europeia adoptou uma definição de PME (pequenas e médias empresas), que entrou em vigor em Janeiro de 2005, a fim de promover o espírito empresarial, investimento, crescimento e

facilitar o acesso ao capital de risco, reduzir os encargos administrativos e aumentar a segurança jurídica.<sup>8</sup> Neste sentido, a definição adotada no presente trabalho é a que consta no Decreto-Lei nº 372/2007 elaborada com base na recomendação da Comissão Europeia.

No presente estudo, deu-se particular atenção ao número de trabalhadores, uma vez que foi um indicador a que se teve acesso. Deste modo, os resultados obtidos referem que 58% das empresas são médias empresas, pois o número de trabalhadores está compreendido entre 50 e 250 funcionários e 36% são pequenas empresas visto o número dos funcionários estar compreendido entre os 10 e os 250, contrapondo cerca de 2% e 4% respectivamente a micro empresas e grandes empresas. No geral, pode-se salientar que uma grande maioria são pequenas e médias empresas (PME's), cerca de 94% das empresas estudadas, desempenhando um papel vital no desenvolvimento económico de um país (Muhammad *et al.*, 2010). É indubitável o papel das PMEs no desenvolvimento das economias dos países, nomeadamente, dos países em vias de desenvolvimento (Heneman *et al.*, 2000; Olawale & Garve, 2010), estas além de serem as responsáveis pela maior parte do PIB, são também a causa da maioria de emprego da população ativa (Cassell *et al.*, 2002; Olawale & Garve, 2010).

Deste modo, na amostra, o número de trabalhadores apresenta um valor médio de 88.4 com uma dispersão de 106%, sendo os valores mínimos e máximo, respectivamente, 5 e 700 trabalhadores. As figuras 8 e 9, representadas pelo histograma e diagrama tipo caixa seguintes, ilustram a distribuição de valores do número de trabalhadores e no qual se pode observar que a distribuição do número de trabalhadores se verifica principalmente até aos 200 trabalhadores, sendo os valores superiores *outliers*.

Figura 8 e 9. Histograma do nº de trabalhadores e Diagrama de caixa do nº de trabalhadores



<sup>8</sup> In URL: <<http://www.enterpriseeuropenetwork.pt/info/polserv/pol%C3%ADticas/Paginas/p1.aspx>>, acedido a 5 de Maio de 2013.

Relativamente aos anos de actividade das empresas verifica-se que apenas 7 empresas têm mais de 50 anos e que nos últimos 30 anos houve várias empresas que emergiram, apostaram e abriram apesar da crise económica e financeira instalada ilustrada na figura 10. Deste modo, os anos de atividade representam um valor médio de 26.4 anos com uma dispersão de 62%, cujo os valores mínimos e máximo são, respectivamente, 2 e 81 anos (tabela 1).

Figura 10. Gráfico relativo aos anos de actividade das empresas do sector do calçado

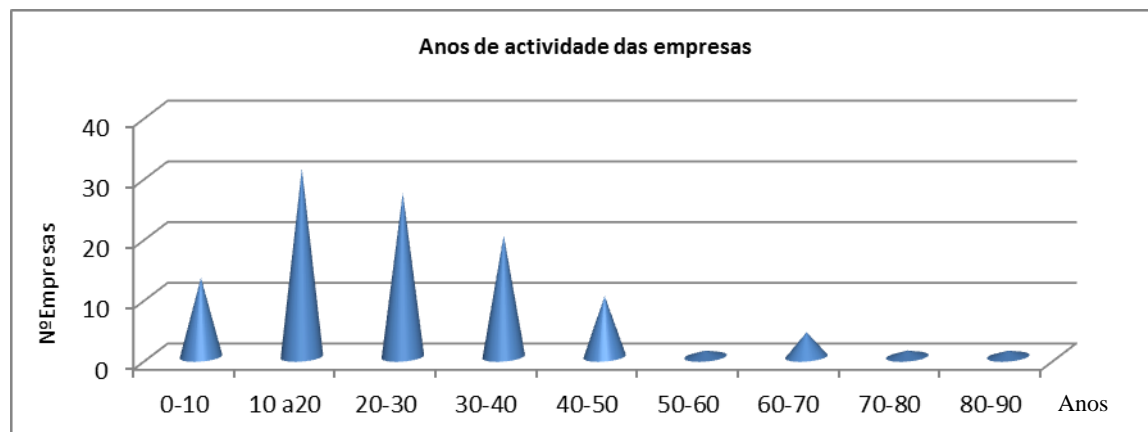


Tabela 1. Estatísticas referentes aos anos de atividade

	N	Média	Desvio Padrão	Coef. Variação	Mínimo	Máximo
ANOS DE ACTIVIDADE	108	26,4	16,4	62%	2	81

Quando observamos o grau de escolaridade do gerente, pode-se observar que os anos de escolaridade mais representados são o 12º ano com 26% aproximadamente, seguidos da licenciatura e 9º ano, com cerca de 18% e 17% respectivamente como ilustra a tabela 2

Tabela 2. Gráfico de frequências relativo aos anos de escolaridade do gerente

	Frequência	Porcentagem
4.º ano	6	5,6
5.º ano	1	,9
6.º ano	14	13,0
9.º ano	18	16,7
10.º Ano	4	3,7
11.º ano	1	,9
12.º Ano	28	25,9
Bacharelato	9	8,3
Licenciatura	19	17,6
Pós graduação	2	1,9
Mestrado	1	,9
Doutoramento	5	4,6
Total	108	100,0

### 3.1. Análise de Consistência Interna das Escalas Utilizadas

A análise de consistência interna permite estudar as propriedades de escalas de medida bem como as questões que as compõem. Existem vários modelos para analisar a consistência interna, contudo o modelo mais utilizado é o *Alpha* de *Cronbach*. Este permite analisar a confiabilidade e fidedignidade do questionário medindo a fidelidade ou consistência interna das respostas a um conjunto de variáveis correlacionadas entre si (Hill & Hill, 2005; Maroco, 2007; Pestana & Gageiro, 2008).

#### Dimensão 1: Desempenho

A escala é uma escala ordinal do tipo Likert com quatro alternativas de resposta (de “1” a “4”) entre “Muito Pior” até “Muito Melhor” e é constituída por 4 itens. O valor do *Alpha* de *Cronbach* é superior ao valor de 0,72, pelo que podemos considerar os dados aceitáveis como unidimensionais onde as 4 variáveis medem de forma adequada uma única dimensão, o Desempenho. Contudo, testes adicionais indicam que não existem itens correlacionados de forma negativa com a escala, mas que o item “Marketing” contribui para que o valor do *Alpha* não seja ainda mais elevado (tabela 3). O *Alpha* de *Cronbach* total é de 0.93 pelo qual se pode dizer que é um ótimo indicador da fiabilidade das variáveis.

Tabela 3. *Alpha* de *Cronbach* relativo à variável desempenho

	Correlação Item-Total Corrigida	Alfa de Cronbach sem o item
Marketing	,729	,950
Crescimento	,892	,891
Vendas	,910	,885
Quota de Mercado	,838	,908
<b>Total do <i>Alpha</i></b>	<b>N de Itens</b>	
<b>0,930</b>	<b>4</b>	

#### Dimensão 2: Vantagem competitiva

Foi utilizada uma escala ordinal do tipo *Likert* com cinco alternativas de resposta (“1” a “5”) entre “Discordo Totalmente” e “Concordo Totalmente”. É constituída por 15 itens, os quais se organizam em 5 dimensões permitindo ainda a construção de um score global, obtendo-se um *alpha* de *Cronbach* total de 0.992, o que se traduz num ótimo indicador, pelo que podemos considerar os dados aceitáveis como unidimensionais, as 15 variáveis medem de forma adequada uma única dimensão, a Vantagem Competitiva. Testes adicionais indicam que não existem itens correlacionados de forma negativa com a escala, nem que contribuam para

que o valor do *Alpha* seja mais elevado. Em seguida ilustra-se o resumo da consistência interna das variáveis e pode-se verificar que o valor de *alpha* é ótimo para a escala e todas as dimensões, variando estes entre os 0.953 e os 0.978, pelo que podemos considerar os dados adequados para medir os conceitos em análise (tabela 4).

Tabela 4. *Alpha* de *Cronbach* relativo à variável vantagem competitiva (resumo/recursos)

	Alfa de Cronbach	N de Itens
Financeiros	<b>0,956</b>	3
Físicos	<b>0,953</b>	3
Humanos	<b>0,969</b>	3
Intelectuais	<b>0,975</b>	3
Organizacionais	<b>0,978</b>	3
<b>Total do Alpha</b>	<b>0,992</b>	<b>15</b>

### Dimensão 3: Valor

A escala é uma escala ordinal do tipo Likert com cinco alternativas de resposta (de “1” a “5”) entre “Discordo Totalmente” até “Concordo Totalmente”, constituída por 30 itens, os quais se organizam em 5 dimensões (após recodificação inversa dos itens e como explicado anteriormente), permitindo ainda a construção de um score global de 0.99.

O valor do Alpha de Cronbach é superior ao valor de 0,96, pelo que podemos considerar os dados aceitáveis como unidimensionais, as 15 variáveis medem de forma adequada uma única dimensão, Valor. Testes adicionais indicam que não existem itens correlacionados de forma negativa com a escala, nem que contribuam para que o valor do Alfa seja mais elevado. Quando tratadas individualmente, ou seja, quando analisadas as três variáveis em conjunto, obtém-se o valor do *Alpha* de *Cronbach* superior ao valor de 0,96 para a escala e todas as dimensões, pelo que podemos considerar os dados adequados para medir os conceitos em análise nesta amostra (tabela 5).

Tabela 5. *Alpha* de *Cronbach* relativo à variável valor

	Alfa de Cronbach	N de Itens
Financeiros	<b>0,962</b>	3
Humanos	<b>0,968</b>	3
Intelectuais	<b>0,973</b>	3
Organizacionais	<b>0,961</b>	3
Físicos	<b>0,981</b>	3
<b>Total de Alpha</b>	<b>0,995</b>	<b>15</b>

#### Dimensão 4: Raridade

Foi utilizada uma escala ordinal do tipo Likert com cinco alternativas de resposta (de “1” a “5”) entre “Discordo Totalmente” até “Concordo Totalmente”, constituída por 15 itens, os quais se organizam em 5 dimensões, permitindo ainda a construção de um score global, obtendo-se um *alpha* de *Cronbach* de 0.998, o qual se traduz um ótimo indicador de fiabilidade das variáveis.

O valor do *Alpha* de *Cronbach* é superior ao valor de 0,80, pelo que podemos considerar os dados aceitáveis como unidimensionais, as 15 variáveis medem de forma adequada uma única dimensão, Raridade. Testes adicionais indicam que não existem itens correlacionados de forma negativa com a escala, nem que contribuam para que o valor do Alfa seja mais elevado. Resumindo, a tabela 6 evidencia que o valor do *alpha* de *Cronbach* é superior ao valor de 0,98 para a escala e todas as dimensões, pelo que podemos considerar os dados adequados para medir os conceitos em análise nesta amostra.

Tabela 6. *Alpha* de *Cronbach* relativo à variável da dimensão raridade

	Alfa de Cronbach	N de Itens
Financeiros	<b>0,992</b>	3
Humanos	<b>0,983</b>	3
Intelectuais	<b>0,985</b>	3
Organizacionais	<b>0,987</b>	3
Físicos	<b>0,988</b>	3
<b>Total do Alpha</b>	<b>0,998</b>	<b>15</b>

#### Dimensão 5. Hostilidade do meio envolvente

A escala utilizada foi uma escala ordinal do tipo Likert com sete alternativas de resposta, constituída por 3 itens. O valor do Alpha de Cronbach é superior ao valor de 0,91, pelo que podemos considerar os dados aceitáveis como unidimensionais, as 3 variáveis medem de forma adequada uma única dimensão: Hostilidade Ambiental. Testes adicionais indicam que não existem itens correlacionados de forma negativa com a escala, nem que contribuam para que o valor do Alfa seja mais elevado (Tabela 7).



Tabela 7. *Alpha de Cronbach* relativo à variável da dimensão hostilidade do meio envolvente

	Correlação Item-Total Corrigida	Alfa de Cronbach sem o item
1 - Muito seguro, pouco ameaçado à sobrevivência, bem estar da empresa Vs Muito arriscado, um passo em falso pode conduzir à falência da empresa *	,925	,946
2 - Rico em investimentos e oportunidades de Marketing Vs Muito complicado, exigente, hostil, muito difícil para a sua sobrevivência. *	,919	,951
3 - Um ambiente que a empresa pode controlar e dominar a seu favor, ... indústria com pouca concorrência e poucos obstáculos Vs Um ambiente dominador onde as iniciativas das empresas contam muito pouco contra as forças competitivas, políticas e tecnológicas.	,926	,946
<b>Total Alpha - 0.964</b>		

Resumindo, verifica-se que a consistência interna é ótima para todas as escalas e variáveis pois os valores encontram-se próximos e/ou acima dos 0.930, sugerindo que as escalas tem consistência interna (Nunnally, 1978; Muñiz, 2003).

### 3.2. Estatísticas Descritivas e Correlações

Na tabela seguinte, tabela 8 surgem dois conjuntos estatísticos, ou seja, o das correlações fortes e que são significativas e as das correlações fracas.

Verifica-se uma relação estatisticamente significativa entre: (i) o Desempenho e a Vantagem Competitiva e o desempenho e a raridade; (ii) a Vantagem Competitiva e a Raridade; e (iii) a Hostilidade do meio envolvente e o Valor que são relações positivas.

Verifica-se uma relação estatisticamente significativa negativa entre: (i) Desempenho e Valor e desempenho e hostilidade do meio envolvente; (ii) Valor e Raridade; e (iii) hostilidade do meio envolvente e a raridade.

Tabela 8 - Correlações

N = 108	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1. Desempenho													
2. V. C. FINANCEIROS	,583(**)												
3. V. C. FÍSICOS	,565(**)	,979(**)											
4. V. C. HUMANOS	,579(**)	,972(**)	,972(**)										
5. V. C. INTELECTUAIS	,588(**)	,969(**)	,947(**)	,949(**)									
6. V. C. ORGANIZACIONAIS	,583(**)	,988(**)	,986(**)	,980(**)	,982(**)								
7. V. C. MÉDIA	,586(**)	,992(**)	,988(**)	,986(**)	,980(**)	,998(**)							
8. Valor FINANCEIROS	-,467(**)	-,462(**)	-,467(**)	-,489(**)	-,495(**)	-,498(**)	-,487(**)						
9. Valor HUMANOS	-,461(**)	-,446(**)	-,449(**)	-,469(**)	-,487(**)	-,484(**)	-,472(**)	,989(**)					
10. Valor INTELECTUAIS	-,460(**)	-,460(**)	-,456(**)	-,459(**)	-,496(**)	-,488(**)	-,477(**)	,985(**)	,983(**)				
11. Valor ORGANIZACIONAIS	-,483(**)	-,460(**)	-,459(**)	-,458(**)	-,495(**)	-,490(**)	-,478(**)	,980(**)	,983(**)	,988(**)			
12. Valor FÍSICOS	-,481(**)	-,452(**)	-,454(**)	-,463(**)	-,485(**)	-,484(**)	-,473(**)	,984(**)	,982(**)	,986(**)	,996(**)		
13. Valor MÉDIA	-,473(**)	-,459(**)	-,459(**)	-,470(**)	-,494(**)	-,492(**)	-,480(**)	,993(**)	,993(**)	,994(**)	,995(**)	,995(**)	
14. Raridade FINANCEIROS	,380(**)	,317(**)	,324(**)	,288(**)	,339(**)	,333(**)	,324(**)	-,647(**)	-,648(**)	-,655(**)	-,674(**)	-,668(**)	-,662(**)
15. Raridade HUMANOS	,381(**)	,295(**)	,314(**)	,283(**)	,323(**)	,320(**)	,310(**)	-,653(**)	-,660(**)	-,656(**)	-,683(**)	-,679(**)	-,670(**)
16. Raridade INTELECTUAIS	,382(**)	,307(**)	,323(**)	,289(**)	,335(**)	,329(**)	,320(**)	-,646(**)	-,650(**)	-,659(**)	-,674(**)	-,670(**)	-,664(**)
17. Raridade ORGANIZACIONA	,381(**)	,303(**)	,319(**)	,285(**)	,331(**)	,326(**)	,316(**)	-,654(**)	-,658(**)	-,660(**)	-,682(**)	-,678(**)	-,670(**)
18. Raridade FÍSICOS	,380(**)	,319(**)	,329(**)	,296(**)	,340(**)	,336(**)	,328(**)	-,649(**)	-,650(**)	-,651(**)	-,674(**)	-,670(**)	-,663(**)
19. Raridade MÉDIA	,382(**)	,309(**)	,323(**)	,289(**)	,335(**)	,330(**)	,321(**)	-,652(**)	-,656(**)	-,659(**)	-,680(**)	-,676(**)	-,668(**)
20. HOSTILIDADE M. ENV.	-,453(**)	-,342(**)	-,322(**)	-,370(**)	-,331(**)	-,334(**)	-,344(**)	,354(**)	,340(**)	,331(**)	,332(**)	,336(**)	,340(**)

Estimati  
vas do  
coeficie  
nte  
estandar  
dizadas  
\*\* p<  
0.01,  
\*p< 0.05

N = 108	14	15	16	17	18	19	20
1. Desempenho							
2. V. C. FINANCEIROS							
3. V. C. FÍSICOS							
4. V. C. HUMANOS							
5. V. C. INTELECTUAIS							
6. V. C. ORGANIZACIONAIS							
7. V. C. MÉDIA							
8. Valor FINANCEIROS							
9. Valor HUMANOS							
10. Valor INTELECTUAIS							
11. Valor ORGANIZACIONAIS							
12. Valor FÍSICOS							
13. Valor MÉDIA							
14. Raridade FINANCEIROS							
15. Raridade HUMANOS	,991(**)						
16. Raridade INTELECTUAIS	,984(**)	,990(**)					
17. Raridade ORGANIZACIONAIS	,995(**)	,998(**)	,989(**)				
18. Raridade FÍSICOS	,995(**)	,990(**)	,981(**)	,992(**)			
19. Raridade MÉDIA	,997(**)	,997(**)	,993(**)	,999(**)	,995(**)		
20. Hostilidade Ambiental	-,196(*)	-,203(*)	-,204(*)	-,203(*)	-,181	-,198(*)	

Estimativas do coeficiente estandardizadas \*\* p< 0.01, \*p< 0.05.

### 3.3. Determinantes da Vantagem Competitiva

Para as hipóteses 1 e 2 foram testados seis modelos de regressão hierárquicos OLS, uma para cada uma das cinco categorias de recursos / capacidade individuais (financeira, humano, intelectual, organizacional e física) e um referente à média para essas categorias. No modelo 1 são integradas as variáveis de controlo Hostilidade do Meio Envolvente e Dimensão da empresa (determinada pelo n.º de trabalhadores), no modelo 2 são adicionadas as variáveis Valor e Raridade (tabela 9).

A estatística F e as alterações na estatística  $F_{\text{alteração}}$  são significativas para todos os seis modelos de regressão, o que permite concluir que os modelos completos se ajustam adequadamente aos dados, e também que a adição das variáveis independentes produz modelos que se ajustam aos dados de forma significativamente melhor do que os modelos com apenas as variáveis de controlo.

Tabela 9. Determinantes da vantagem competitiva

	Financeiros		Físicos		Humanos	
Hostilidade Meio Env.	** -0,319	* -0,183	** -0,305	-0,168	*** -0,350	* -0,209
Dimensão da empresa	0,119	0,134	0,088	0,099	0,106	0,127
Valor		** -0,403		** -0,389		** -0,437
Raridade		*-0,016		*0,015		** -0,063
R <sup>2</sup> <sub>ajustado</sub>	0,114	0,238	0,094	0,223	0,131	0,259
F	** 7,888	*** 9,341	** 6,577	*** 8,681	** 6,577	*** 9,079
F <sub>alteração</sub>		*** 9,515		*** 9,696		*** 10,026

	Intelectuais		Organizacionais		Média	
Hostilidade Meio Env.	** -0,319	+ -0,168	** -0,317	+ -0,167	** -0,326	* -0,181
Dimensão da empresa	0,065	0,079	0,085	0,100	0,094	0,109
Valor		** -0,435		** -0,439		** -0,425
Raridade		***-0,001		** -0,012		** -0,016
R <sup>2</sup> <sub>ajustado</sub>	0,097	0,252	0,101	0,254	0,110	0,250
F	** 6,734	*** 10,028	** 7,039	*** 10,128	** 7,605	*** 9,933
F <sub>alteração</sub>		*** 11,922		*** 11,773		*** 10,836

Estimativas do coeficiente estandardizadas. \*\*\* p < 0,001, \*\* p < 0,01, \* p<0,05, + p < 0,10

Os modelos completos explicam uma quantidade considerável da variância que ocorre na vantagem competitiva (com um mínimo de 22,3% para os recursos físicos e um máximo de 25,9% para os recursos humanos, entre os seis modelos), sendo que para cada modelo ocorre um aumento substancial do valor comparativamente ao modelo com apenas as variáveis de controlo.

Os parâmetros para as variáveis de controle permitem concluir que: (i) a dimensão da organização não é significativa em todos os seis modelos e (ii) a hostilidade do meio envolvente é significativa para os modelos explicativos dos recursos financeiros, dos recursos humanos e da média de todos os recursos, sugerindo que esta variável tem apenas algum efeito sobre a vantagem competitiva.

No que diz respeito às hipóteses em questão, a estimativa do parâmetro para o Valor é negativa e significativa para todos os seis modelos desenvolvidos, o que contraria a Hipótese “H1: O valor da combinação recurso-capacidade da empresa está diretamente relacionado com a obtenção da vantagem competitiva”, pois o Valor está negativamente relacionado com a vantagem competitiva.

Para a segunda hipótese a estimativa do parâmetro para a Raridade é positiva e significativa num dos modelos (recursos físicos) e negativa e significativa nos restantes modelos, pelo que

não podemos aceitar a Hipótese “H2: A raridade da combinação recurso-capacidade da empresa está diretamente relacionada com a obtenção da vantagem competitiva”, pois a Raridade não está diretamente relacionada com a vantagem competitiva.

Concluindo, não se verifica a Hipótese H1 e não podemos inferir que se verifique a Hipótese H2. Estes resultados vêm contrapor os resultados obtidos no estudo de Newbert (2008), o qual afirmava que o valor e a raridade da combinação recurso/capacidade da empresa está directa e positivamente relacionada com a sua vantagem competitiva. Estes resultados também contrapõem outros autores (Amit & Schoemaker, 1993; Barney, 1991; Barney & Clark, 2007; Grant, 1991; Prajogo *et al.*, 2008; Shaw *et al.*, 2012; Wernefelt, 2013; Zack, 1999).

Contudo, estes resultados vão de encontro a outros estudos (Andersén, 2011; He & Hei, 2011) que referem que embora o acesso exclusivo a recursos valiosos e raros pode criar vantagem competitiva, nalguns casos tal facto pode não ser possível e noutros os recursos podem ser fáceis de imitar. Deste modo, estes resultados não são consensuais em todos os sectores de actividade. No mesmo sentido Newbert (2008) refere que apenas um pequeno número de estudos realçam evidências empíricas de relações diretas entre o valor e a raridade das combinações recursos/capacidades da empresa e a sua vantagem competitiva.

### **3.4. Determinantes do Desempenho**

A hipótese 3 foi testada utilizando seis modelos de regressão hierárquicos OLS similares aos anteriores (tabela 10), um para cada uma das cinco categorias de recursos / capacidade individuais (financeiro, humano, intelectual, organizacional e física) e um referente à média para essas categorias. No modelo 1 são integradas as variáveis de controlo Hostilidade do meio envolvente, Dimensão da empresa (determinada pelo n.º de trabalhadores), Valor e Raridade, no modelo 2 é adicionada a variável Vantagem Competitiva.

Tabela 10. Determinantes do Desempenho

	Financeiros		Humanos		Intelectuais	
Hostilidade Meio Env.	** -0,310	** -0,239	*** -0,314	** -0,230	*** -0,315	** -0,245
Dimensão da empresa	0,120	0,070	0,121	0,073	0,122	0,090
Valor	* -0,270	-0,118	* -0,269	-0,098	* -0,272	-0,093
Raridade	*0,126	*0,121	*0,122	*0,148	*0,121	*0,120
Vantagem Competitiva		*** 0,396		*** 0,393		*** 0,409
R <sup>2</sup> <sub>ajustado</sub>	0,314	0,428	0,312	0,422	0,312	0,433
F	*** 13,235	*** 17,005	*** 13,152	*** 16,606	*** 13,152	*** 17,339
F <sub>alteração</sub>		*** 21,532		*** 20,475		*** 22,673

	Organizacionais		Físicos		Média	
Hostilidade meio Env.	** -0,304	** -0,238	** -0,306	** -0,243	** -0,308	** -0,237
Dimensão da empresa	0,131	0,090	0,131	0,094	0,125	0,082
Valor	** -0,325	-0,149	** -0,312	-0,176	* -0,292	-0,124
Raridade	*0,078	*0,091	*0,095	*0,083	*0,107	*0,113
Vantagem Competitiva		*** 0,387		*** 0,366		*** 0,396
R <sup>2</sup> <sub>ajustado</sub>	0,327	0,433	0,327	0,426	0,320	0,432
F	*** 13,974	*** 17,327	*** 14,006	*** 16,867	*** 13,564	*** 17,265
F <sub>alteração</sub>		*** 20,279		*** 18,687		*** 21,349

Estimativas do coeficiente estandardizadas. \*\*\* p < 0,001, \*\* p < 0,01, \* p < 0,05, + p < 0,10

A partir dos resultados, podemos observar que a estatística F e as alterações na estatística F<sub>alteração</sub> são significativas para todos os seis modelos de regressão, o que permite concluir que os modelos completos se ajustam adequadamente aos dados, e também que a adição da variável independente Vantagem Competitiva produz modelos que se ajustam aos dados de forma significativamente melhor do que os modelos apenas com as variáveis de controlo.

Os modelos completos explicam uma quantidade considerável da variância que ocorre na vantagem competitiva (com um mínimo de 42,2% para os recursos humanos e um máximo de 43,3% para os recursos intelectuais e organizacionais, entre os seis modelos), sendo que para cada modelo ocorre um aumento substancial (mais de 10%) do valor comparativamente ao modelo com apenas as variáveis de controlo.

Os parâmetros para as variáveis de controle permitem concluir que: (i) a hostilidade do meio envolvente é significativa e relacionada de forma negativa com o desempenho em todos os seis modelos de regressão. Esta constatação é consistente com a pesquisa anterior (Dess *et al.*, 2003; Newbert, 2008) e sugere que quanto menos hostil for o ambiente de uma empresa, maior será o seu desempenho; (ii) a dimensão da organização não é significativa em nenhum dos seis modelos, indicando que esta variável não está relacionada com o desempenho; e (iii) a vantagem competitiva é positiva e significativa para todos os modelos desenvolvidos, o que confirma a “H3: A vantagem competitiva está diretamente relacionada com o desempenho da

empresa”, podendo deduzir que a Vantagem Competitiva é um antecedente importante para o Desempenho.

Estes resultados vem de encontro ao que foi referido na revisão da literatura, uma vez que segundo Clulow *et al.*, (2007) referem que o principal objectivo da RBV prende-se com a obtenção da vantagem competitiva que permita à empresa obter um desempenho superior tendo como base a combinação dos recursos e capacidades. No mesmo sentido, existem outros autores (Amit & Schoemaker, 1993; Chong *et al.*, 2007; Johson & Anuchit, 2002; Grant, 1991; Kunc & Morecroft, 2010; Newbert, 2008; Simon *et al.*, 2008; Srivastava & Frankwick, 2011) que suportam os resultados obtidos.

### **3.5. Efeito Mediador da Vantagem Competitiva**

De acordo com Baron e Kenny (1986), as quatro condições para que se confirme a mediação são: (i) o Valor e a Raridade devem estar relacionados com a Vantagem Competitiva; (ii) a Vantagem Competitiva deve estar relacionada com o Desempenho; (iii) o Valor e a Raridade devem estar relacionados com o Desempenho, na ausência da Vantagem Competitiva; e (iv) os efeitos do Valor e Raridade no Desempenho devem ser reduzidos ou eliminados mediante a inclusão da Vantagem Competitiva no modelo.

A primeira condição (hipóteses 1 e 2) verifica-se para o Valor, embora a relação com a Vantagem Competitiva seja negativa, ou seja, o Valor está relacionado negativamente com a Vantagem Competitiva; mas não para a Raridade, que não está relacionada com a Vantagem Competitiva.

A segunda condição (hipótese 3) verifica-se, pois a Vantagem Competitiva está diretamente relacionada com o Desempenho.

A terceira condição verifica-se para o Valor, que está inversamente relacionado com o Desempenho de forma significativa, mas deixa de o estar quando a Vantagem Competitiva é introduzida nos modelos explicativos do Desempenho, mas não se verifica para a Raridade, pois esta não apresenta nunca nenhuma relação significativa com o Desempenho.

A quarta condição verifica-se para o Valor, mas não se verifica para a Raridade, pelas razões expostas no ponto anterior.

Para avaliar com mais rigor o efeito mediador da Vantagem Competitiva na relação do Valor com o Desempenho, os testes de Sobel, Aroian e Goodman<sup>9</sup> permitem determinar se a influência que uma variável mediadora tem sobre a relação entre uma variável independente e dependente é estatisticamente significativa (tabela 11).

Tabela 11. Efeito mediador da Vantagem Competitiva na relação da VI Valor com a VD: Desempenho

Recursos	Sobel		Aroian		Goodman	
	Estatística	p	Estatística	p	Estatística	p
Financeiros	-3,806	0,000	-3,773	0,000	-3,839	0,000
Humanos	-3,874	0,000	-3,842	0,000	-3,907	0,000
Intelectuais	-4,015	0,000	-3,985	0,000	-4,046	0,000
Organizacionais	-3,874	0,000	-3,843	0,000	-3,907	0,000
Físicos	-3,628	0,000	-3,595	0,000	-3,663	0,000
Média dos Recursos	-3,932	0,000	-3,901	0,000	-3,964	0,000
Estimativas do coeficiente estandardizadas. *** p < 0,001, ** p < 0,01, * p < 0,05, + p < 0,10						

Assim sendo, podemos concluir que se verifica a Hipótese “H4: A vantagem competitiva da empresa irá mediar a relação entre o valor da combinação recurso-capacidade e o desempenho da mesma”.

Os resultados obtidos coincidem com o referido na revisão da literatura. Para Newbert (2008) as empresas com melhor desempenho não serão as que exploram simplesmente a sua combinação recursos/capacidades mais raras e valiosas, mas sim aquelas que exploram a sua combinação mais eficazmente. Refere também que a vantagem competitiva se refere ao valor económico que foi criado a partir da exploração recurso/capacidade e o desempenho refere-se ao valor económico que a empresa capturou a partir da comercialização. Na perspetiva de Amit e Schoemaker (1993) deve usar-se e/ou explorar-se um recurso de forma eficaz para que desenvolvam as capacidades, isto é, um determinado recurso pode ter potencial para deter um serviço valioso, mas esse serviço continuará latente até ser utilizado por via de uma capacidade relevante.

Para confirmar também o efeito mediador da Vantagem Competitiva na relação da Raridade com o Desempenho, os testes de Sobel, Aroian e Goodman<sup>9</sup> permitem determinar se a influência que uma variável mediadora tem sobre a relação entre uma variável independente e dependente é estatisticamente significativa (tabela 12).

<sup>9</sup> In: URL: <<http://quantpsy.org/sobel/sobel.htm>> acedido em 10 de Agosto de 2013.



Tabela 12. Efeito mediador da Vantagem Competitiva na relação da VI Raridade com a VD: Desempenho

Recursos	Sobel		Aroian		Goodman	
	Estatística	p	Estatística	P	Estatística	p
Financeiros	3,045	**0,002	3,017	**0,003	3,075	**0,002
Humanos	2,748	**0,006	2,721	**0,007	2,775	**0,006
Intelectuais	3,165	**0,002	3,136	**0,002	3,195	***0,001
Organizacionais	3,078	**0,002	3,049	**0,002	3,108	**0,002
Físicos	3,065	**0,002	3,034	**0,002	3,097	**0,002
Média dos Recursos	3,069	**0,002	3,041	**0,002	3,098	**0,002

Estimativas do coeficiente estandardizadas.

\*\*\* p &lt; 0,001, \*\* p &lt; 0,01, \* p&lt;0,05, + p &lt; 0,10

Como os resultados indicam, embora com valores de prova superiores, cada uma destas estatísticas de teste é significativa, o que sugere que o efeito mediador da Vantagem Competitiva sobre a relação entre a Raridade e o Desempenho é também significativo. Assim a Hipótese H5 é verificada (“H5: A vantagem competitiva da empresa irá mediar a relação entre a raridade da combinação recurso-capacidade e o desempenho da mesma”).

Estes resultados vão de encontro à revisão da literatura. Para Newbert (2008), se uma combinação de recursos/capacidades for rara, as empresas deverão atingir a vantagem competitiva e salienta o facto de quanto mais raras forem essas combinações, maiores serão os resultados da empresa em termos de vantagem competitiva e desempenho. No mesmo sentido, os recursos só se tornam valiosos e fonte de vantagem competitiva se forem raros (Barney, 1991; Grant, 1991; Peteraf, 1993; Wernefelt, 1984; Zack, 1999).

### 3. CONCLUSÕES

Relativamente às questões de investigação propostas pelo estudo, pode-se concluir que em relação à questão da importância da combinação recursos/capacidades associados ao valor e raridade na empresa, de modo a obterem a vantagem competitiva esta é falsa, pois o estudo revela que esta combinação não é relevante na obtenção da vantagem competitiva contrapondo vários estudos anteriores como o de Newbert (2008).

Contudo e analisando a segunda questão que se refere ao modo da vantagem competitiva estar relacionada com o desempenho da empresa, o estudo realça uma forte evidência entre a vantagem competitiva e o desempenho da empresa realçando e indo de encontro à revisão da literatura (Chong *et al.*, 2009; Clulow *et al.*, 2007; Johson & Anuchit, 2002; Grant 1991;

Kunc & Morecroft 2010; Newbert 2008; Simon *et al.*, 2008). O ritmo acelerado de desenvolvimento tecnológico e a globalização dos mercados estão a criar um novo ambiente competitivo, no qual competir com os seus próprios recursos e capacidades pode significar o abandono de novas oportunidades e recursos (Fraser & Oppenheim, 1997).

Os recursos devem ser combinados de diferentes maneiras com o objectivo de desenvolver novas vantagens competitivas e através destas um melhor desempenho das empresas, Dependendo da empresa em questão e o seu uso, um recurso pode ter valores significativamente diferentes para diferentes pessoas e empresas (Grande, 2011).

Uma das proposições fundamentais da RBV é que a empresa é um conjunto de recursos valiosos, raros e imperfeitamente imitáveis, e não recursos substituíveis (Barney, 1991; Barney *et al.*, 2001; He & Wei, 2011; Hult *et al.*, 2005).

Existe na literatura uma noção dominante de que a vantagem competitiva das empresas pode ser estimulada pela acumulação de recursos de elevada qualidade (Ployhart 2006; Prahalad, & Hamel, 1990; Shaw *et al.*, 2012). A literatura mostra claramente que a acumulação de recursos pode afetar substancial e positivamente o desempenho da empresa (Hlavacka *et al.*, 2001; Hitt *et al.*, 2000; Shaw *et al.*, 2012).

Este estudo foi conduzido de forma a testar as hipóteses RBV de que o valor e a raridade das combinações recurso/capacidade da empresa contribuem para a sua vantagem competitiva e que, por sua vez, esta contribui para o seu desempenho.

Por sua vez, este estudo evidenciou que, contrariamente ao estudo de Newbert (2008), as hipóteses 1 e 2 não se verificaram e que não se pode inferir que quanto mais valioso e raro for a combinação recurso/capacidade da empresa, maior será a probabilidade desta atingir a vantagem competitiva. Tal situação pode-se prender com o facto da amostra estudada não ter sido suficiente, pois segundo Newbert (2008), existe um pequeno grupo de estudos que evidenciam empiricamente relações diretas entre o valor e a raridade das combinações recurso/capacidades da empresa e da sua vantagem competitiva. Contudo, apesar de não se verificarem estas hipóteses, não deixa de ser uma mais-valia do estudo, preenchendo uma lacuna relevante na literatura empírica.

Relativamente à hipótese 3, o presente estudo concluiu que a vantagem competitiva contempla a implementação de uma estratégia com base em recursos, como um meio crucial no melhoramento do desempenho da empresa. Quando é examinado o efeito mediador, nas hipóteses 4 e 5, conclui-se que as combinações de recurso/capacidades são importantes na determinação do nível de desempenho da empresa, sendo o seu efeito direto. Tal facto pode dever-se: (i) o valor e a raridade não foram relacionados de forma significativa com a

vantagem competitiva; (ii) a vantagem competitiva está relacionada com o desempenho; e (iii) a vantagem competitiva foi encontrada como mediadora da relação valor e raridade com o desempenho, apesar de a raridade, se verificar significativa após vários estudos. Deste modo, o valor e a raridade que poderão caracterizar as capacidades/recursos da empresa, podem conduzir a uma melhoria de desempenho da mesma. Contudo, a empresa terá de ser capaz de saber explorar estes recursos e capacidades valiosas e raras em conjunto/ combinação para que no futuro consiga de uma forma eficiente, explorar as oportunidades de mercado que possam eventualmente surgir, neutralizar as ameaças competitivas que possam advir e conseguir impor-se no mercado.

Deste modo, estas conclusões tornam-se importantes para o estudo da RBV, pois simbolizam e respondem à necessidade de reconhecer as diferenças conceptuais entre a vantagem competitiva e o desempenho (Newbert, 2008; Powell, 2001).

Em termos de contribuição, o presente estudo vem preencher uma lacuna existente e reforçar a importância em futuros estudos devido à contradição existente entre este e a maioria dos estudos/autores citados, sendo clara a evidência de uma maior incidência de estudos na área.

## 5. LIMITAÇÕES E DIREÇÕES FUTURAS

Este estudo teve como objectivo explorar as relações existentes e que estão subjacentes às hipóteses da RBV e que até agora tinham sido ignoradas em estudos anteriores. Através do presente estudo procurou-se fortalecer a percepção da RBV como uma teoria da gestão estratégica (Newbert, 2008).

Como limitações, salienta-se o facto de os resultados serem específicos a um determinado setor, o que parece não ser suficiente para retirar conclusões generalizáveis, bem como o facto de, no estudo, não se recorrer à triangulação de métodos (por exemplo a entrevistas), o que permitiria a obtenção de informações mais precisas, detalhadas e objetivas. Segundo Jack e Raturi (2006), a combinação de métodos quantitativos e qualitativos fornece riqueza e/ou detalhes que não seriam obtidos recorrendo apenas a um único método.

Uma outra limitação do estudo refere-se ao tamanho da amostra que não fornece uma base sólida para ser extrapolada com confiança para a população, isto é, não é representativa da população. Uma outra dificuldade acrescida foi a demora e a resistência dos empresários em responder aos questionários.

Esta investigação deu o seu contributo e relevância para o estudo da combinação recursos/capacidade nas empresas portuguesas do setor do calçado, uma vez que visou demonstrar que a combinação dos recursos-capacidades é importante na organização e planeamento da empresa de modo a que esta consiga ter desempenhos maiores. Acrescente-se que poderiam também existir mais pesquisas sobre o assunto recorrendo a uma integração de métodos quantitativos e qualitativos, sendo este um dos maiores desafios da RBV (Newbert, 2007).

## BIBLIOGRAFIA

- Abrunhosa, A; Sá, P. (2008). "Are TQM principles supporting innovation in the Portuguese footwear industry?", *Technovation*, Vol. 28, pp. 208-221.
- Adner, R.; Helfat, C. (2003). "Corporate effects and dynamic managerial capabilities", *Strategic Management Journal*, October Special, Vol. 24, pp. 1011-1025.
- Adner, R.; Zemsky, P. (2006). "A demand-based perspective on sustainable competitive advantage", *Strategic Management Journal*, Vol. 27, pp. 215-239.
- Alreck, P.; Settle, R. (1985). *"The survey research hand-book"*, Irwin: New York.
- Ambrosini, V.; Bowman, C. (2009). "Dynamic capabilities: na exploration of how firms renew their resource base", *British Journal of Management*, Vol. 20 (1), pp. 9-24.
- Amighini, A.; Rabellotti, R. (2006). "How do Italian footwear industrial districts face globalization?", *European Planning Studies*, Vol. 14 (4), May, pp. 485-502.
- Amit, R.; Schoemaker, P. (1993). "Strategic assets and organizational rent", *Strategic Management Journal*, Vol. 14, pp. 33-46.
- Andersén, J. (2011). "Strategic resources and firm performance", *Management Decision*, Vol. 49 (1), pp. 87-98.
- APICCAPS (2007). *Monografia - Estatísticas 2007, Plano Estratégico 2007/2013*, Abril de 2007.
- APICCAPS (2012). *Plano Estratégico para a indústria do calçado: a inovação, o acesso a mercados e o princípio da incerteza*, Porto.
- APICCAPS (2013). *Evolução da indústria do calçado*, Porto.
- Arend, R.; Levesque, M. (2010). "Is the resource-based view a practical organizational theory?", *Organization Science*, Vol. 21 (4), pp. 913-930.
- Armstrong, C.; Shimizu, K. (2007). "A review of approach to empirical research of the resource based view of the firm", *Journal of Management*, Vol. 33 (6), pp. 659-986.

- Audia, P.; Greve, H. (2006). "Less likely to fail: low performance, firm size and factory expansion in the shipbuilding industry", *Management Science*, Vol. 52 (1), pp. 83-94.
- Azevedo, S.; Ferreira, J. (2007). "The linkage between LIS and RBV for sustained competitive advantage: an integrate conceptual model", *Munich Personal RePec Archive*, paper 5648.
- Banco de Portugal (2012). " *Análise do setor do calçado*", Lisboa.
- Bamberger, P.; Meshoulam, I. (2000). " *Human resource strategy: formulation, implementation and impact*", Sage, Thousand Oaks.
- Barney, J. (1986). "Strategic factor markets: expectations luck and business strategy", *Management Science*, Vol. 42, pp. 1231-1241.
- Barney, J. (1991), "Firm resources and sustained competitive Aadvantage", *Journal of Management*, Vol. 17(1), March, pp. 99-120.
- Barney, J. (1997). " *Gaining and sustaining competitive advantage*", Reading-MA, Adisson Wesley.
- Barney, J. (2001). "Is the resource-based view a useful perspective for strategic management research?", *Academy of Management Review*, vol. 25, pp. 41-56.
- Barney, J. (2007). " *Gaining and sustaining competitive advantage*", Prentice Hall.
- Barney, J.; Clark, D. (2007). " *Resource-based theory*", Oxford University Press.
- Barney, J.; Hesterly, W. (2006). " *Strategic management and competitive advantage*", Pearson Prentice Hall, New Jersey.
- Barney, J.; Wright, M. (1998), "On becoming a strategic partner: the role of human resources in gaining competitive advantage", *Human Resource Management*, Vol. 37, (1), pp. 31- 46.
- Barney, J.; Wright, M.; Ketchen, D. (2001). "The resource-based view of the firm: tem years after 1991", *Journal of Management*, Vol. 27, pp. 625-641.
- Bastos, M. (2011). " *A informação empresarial no setor do calçado em Portugal: uma evidência*", Instituto superior de Contabilidade e Administração, Universidade de Aveiro.
- Baum, J.; Rowley, T.; Shipilov, A.; Chuang, Y. (2005). "Dancing with strangers: aspiration performance and the search for underwriting syndicate partners", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 50 (4), pp. 536-575.
- Baron, R.; Kenny, D. (1986). "The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic and statistical considerations", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 51, pp. 1173-1182.

- Brahma, S.; Chakraborty, H. (2011). "From industry to firm resources: resource-based view of competitive advantage", *IUP Journal of Business Strategy*, Vol. 8 (2), June, pp. 7-21.
- Bresser, K.; Powalla, C. (2012). "Practical implications of the resource based view: asseting the predictive power of the VRIO framework", *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, Vol. 82, pp. 335-359.
- Bromiley P. (1991). "Testing a causal model of corporate risk taking and performance", *Academy of Management Journal*, Vol. 34 (1), pp. 37-59.
- Buxey, G. (2005). "Globalisation and manufacturing strategy in the TCF industry", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 25 (2), pp. 100-113.
- Cassell, C.; Nadin, S.; Gray, M.; Clegg, C. (2002). "Exploring human resource management practises in small and médium sized enterprises", *Human Resource Management Practises*, Vol. 31, pp. 671-692.
- Cater, T. (2005). "Interweaving of the sources and forms of a firm's competitive advantage: a critical review of the adequacy of existing schools of thought", *Journal for East European Management Studies*, Vol. 10 (1), pp. 7-36.
- Cater, T.; Pucko, D. (2005). "How competitive advantage influences firm performance: the case of slovenian firms", *Economic and Business Review for Central and South - Eastern Europe*, Vol. 7, N. 2, June, pp. 119-135.
- Chamberlin, E. (1933). "*The theory of monopolistic competition*", Cambridge, MA: Harvard University.
- Chadwick, C.; Dabu, A. (2009). "Human resources, human resource management, and the competitive advantage of firms: toward a more comprehensive model of causal linkages", *Organization*, Vol. 20 (1), January-February, pp. 253-272.
- Chandler, G.; Hanks, S. (1994). "Market attractiveness resource-based capabilities, venture strategies and venture performance", *Journal of Business Venturing*, Vol. 9, pp. 331-349.
- Chong, S.; Ooi, K.; Chong, A.; Tan, B. (2009). "TQM and Competitive Advantage: A Review and Research Agenda", *International Journal of Business and Management Science*, Vol. 2 (2), pp. 193-206.
- Clulow, V.; Barry, C.; Gerstman, J. (2007). "The resource-based view and value: the customer-based view of the firm", *Journal of European Industrial Training*, Vol.31 (1); pp 19-35.
- Collis, D. (1994). "Research note: how valuable are organizational capabilities?", *Strategic Management Journal*, Vol.15; pp 143-152.

- Collis, D.; Montgomery, C. (1995). "Competing on resources: strategy in the 1990s", *Harvard Business Review*, Vol. 73 (4) pp. 118-128.
- Collis, D.; Montgomery, C. (2008). "Competing on resources", *Harvard Business Review*, July-August, pp. 140-150.
- Creswell, J. (1994). "*Research design: qualitative e quantitative approache's*", Thousand Oaks: Sage Publications.
- Cristopher, M.; Peck, H. (1997). "Managing logistics in fashion markets", *The International Journal of Logistics Management*, Vol. 8, pp. 63-73.
- Cutrini, E. (2010). "*Moving eastwards while remaining embedded: the case of the marche footwear district Italy*", WP n° 23, University of Macerata.
- Das, T.; Teng, B. (2000). "Instabilities of strategic aliances: an internal tensions perspective", *Organization Science*, Vol. 11 (1), pp. 77-101.
- Day, G. (1994). "The capabilities of Market-driven organizations", *Journal of Marketing*, Vol. 58 (4), pp. 37-52.
- Day, G.; Wensley, R. (1988). "Assessing advantage: a framework for diagnosing competitive superiority", *Journal of Marketing*, Vol. 52, pp. 17-32.
- Delaney, J.; Huselid, M. (1996). "The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance", *Academy of Management Journal*, Vol. 39 (4), pp. 949-969.
- Dess, G.; Ireland, R.; Zahra, S.; Floyd, S.; Janney, J.; Lane, P. (2003). "Emerging issues in corporate entrepreneurship", *Journal of Management*, Vol. 29 (3), pp. 351-378.
- Dierickx, I.; Cool, K. (1989). "Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage", *Management Science*, Vol. 35(12), December, 1504-1513.
- Drucker, P. (2002): "*O melhor de Peter Drucker: Administração*", S. Paulo: Nobel.
- Dyer, J.; Singh, H.(1998). "The relational view: Cooperative strategy and sources of interganizational competitive advantage", *The Academy of Management Review*, 23 (4), 660 - 679.
- Eiriz, V.; Barbosa, N. (2007). "Interação entre redes organizacionais locais, *Revista Portuguesa de Estudos Regionais*, Vol. 16, 3º quadrimestre, pp. 23-42.
- Eisenhardt, K.; Martin, J. (2000). "Dynamic capabilities: what are they?", *Strategic Management Journal*, October-November, Special Vol. 21, pp. 1105-1121.
- Fahy, J. (2000). "The resource-based view of the firm: Some stumbling-blocks on the road to understanding sustainable competitive advantage", *Journal of European Industrial Training*, Vol. 24(2), 94-104.

- Fleury, A.; Fleury, M. (2003). "Estratégias competitivas e competências essenciais", vol.10, pp. 129-144.
- Foss, N. (1997). "*Resources and Strategy: Problems, open issues and ways ahead*", Osford University Press, pp. 265-345.
- Foss, K.; Foss, N.; Klein, P. (2007). "Original and derived judgment: an entrepreneurial theory of Economic Organization", *Organization Studies*, Vol. 28, pp. 1893-1912.
- Foss, N.; Ishikawa, I. (2007). "Toward a dynamic resource-based View: insights from Austrian Capital and Entrepreneurship Theory", *Organization Studies*, Vol. 28, pp. 749-772.
- Fraser, J.; Oppenheim, J. (1997). "What's new about globalization?", *McKinsey Quarterly*, Vol. 2, pp. 168-179.
- Frell, M. (2003). "Sectorial patterns of small firm innovation, networking and proximity", *Research Policy*, Vol. 32 (5), pp. 751-770.
- Freire, A. (1999). "*Internacionalização - Desafios para Portugal*", Vol. II, Editorial Verbo, Lisboa.
- Galbreath, J. (2004). "*Determinants of firm success: a resource-based analysis*", Doctoral Thesis, Graduate School of Business.
- Galetic, L.; Prester, J.; Nacinovic, I. (2007). "Organization as a Source of Competitive Advantage: Case of Croatia", *The Business Review, Cambridge*, Vol. 7 (1), Summer, pp. 130-136.
- Gil, A. (1999). "*Métodos e técnicas de pesquisa social*", 5ª edição, São Paulo: Atlas
- Grande, J. (2011). "New venture creation in the farm sector - critical resources and capabilities", *Journal of Rural Studies*, Vol. 27, pp. 220-233.
- Grant, M. (1991). "The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation", *California Management Review*, Vol. 33 (3), Spring, pp. 114-135.
- Greene, P.; Brush, C.; Brown, T. (1997). "Resources in small firms: an exploratory study", *Journal of Small Business Strategy*, Vol. 8 (2), pp. 25-40.
- Greve, H. (1998). "Performance, aspirations and risky organizational change", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 43(1), pp. 58-86.
- Greve, H. (2003). "A behavioral theory of R&D expenditures and innovations: evidence from shipbuilding", *Academy of Management Journal*, Vol. 46 (6), pp. 685-702.
- Guo, C. (2007). "Is sustainable competitive advantage an achievable holy grail: the relevance gap between academia and business", *Journal of Business and Management*, Vol. 13 (2), pp.115-126.



- Hall, R. (1997). "The strategic analysis of intangible resources", *Strategic Management Journal*, Vol. 13 (1), pp. 135-144.
- Hayes, R.; Upton, D. (1998). "Operations based strategy", *California Management Review*, Vol. 40 (4), pp. 8-25.
- He, X.; Wei, Y. (2011). "Linking market orientation to international market selection and international performance", *International Business Review*, Vol. 20, pp. 535-546.
- Helfat, C.; Finkelstein, S.; Mitchell, W.; Peteraf, M.; Singh, H.; Teece, D.; Winter, S. (2007). "Dynamic capabilities: understanding strategic change in organizations", Blackwell Publishing: Malden.
- Helfat, C.; Peteraf, M. (2003). "The dynamic resource-based view: capability lifecycles", *Strategic Management Journal*, October Special, Vol. 24, pp. 997-1010.
- Henderson, R.; Cockburn, I. (1994). "Measuring competence? Exploring firm effects in pharmaceutical research", *Strategic Management Journal*, Vol. 15 (1), pp. 66-84.
- Heneman, R.; Tansky, J.; Camp, S. (2000). "Human Resource Management practises in small and médium sized enterprises: unanswered questions and future research perspectives", *Entrepreneurship: theory and practice*, pp. 11-26.
- Hill, M.; Hill, A. (2005). "Investigação por questionário", 2ª Edição, Lisboa: Edições Sílabo.
- Hitt, M.; Dacin, M.; Levitas, E.; Borza, A. (2000). "Partner selection in emerging and developed market contexts: resource-based and organizational perspective", *Academy of Management Journal*, Vol. 43, pp. 449-467.
- Hitt, M.; Ireland, D.; Hoskisson, R. (2002). "Administração estratégica", São Paulo: Thomson.
- Hlavacka, S.; Bacharova, L.; Rusnakova, V.; Wagner, R. (2001). "Performance Implications of Porter's Generic Strategies in Slovak Hospitals", *Journal of Health Organization and Management*, Vol. 15, pp. 44-66.
- Hult, G.; Ketchen, D.; Slater, S. (2005). "Market orientation and performance: an integration of disparate approaches", *Strategic Management Journal*, Vol. 26 (12), pp. 1173-1181.
- Itami, H. (1987). "Mobilizing invisible assets", Harvard University Press, Boston.
- Jack, E.; Raturi, A. (2006). "Lessons learned from methodological triangulation in management research", *Management Research News*, Vol. 29 (6), pp. 345-357.
- Jacobsen, R. (1988). "The persistence of abnormal returns", *Strategic Management Journal*, Vol. 9, pp. 41-58.
- Johnson, W.; Anuchit, S. (2002). "Service quality in the Thai telecommunication industry: A tool for achieving a sustainable competitive advantage", *Management Decision*, Vol. 40, (7/8), pp. 693-701.

- Kak, A.; Sushil, H. (2002). "Sustainable competitive advantage with core competence: a review", *Global Journal of Flexible Systems Management*, Vol. 3 (4), December, pp. 23-38.
- Kargar, J. (2004). "Amazon.com in 2003", *Journal of the International Academy for Case Studies*, Vol. 10, pp. 33-52.
- Kerlinger, F.; Lee, H. (2000). "*Foundations of behavioral research*", Harcourt College Publishers: Fort Worth TX.
- Khandwalla, P. (1976). "Some top management styles, their context and performance", *Organization and Administrative sciences*, vol. 7 (4), pp. 21-51.
- Kraaijenbrink, J.; Spender, J.; Groen, A. (2010). "The resource-based view: a review and assessment of its critiques", *Journal of Management*, Vol. 36 (1), pp. 349-372.
- Kunc, M.; Morecroft, J. (2010). "Managerial decision making and firm performance under a resource-based paradigm", *Strategic Management Journal*, Vol. 31, pp. 1164-1182.
- Lazerson, M.; Lorenzoni, G. (1999). "The firms that feed industrial districts: a return to the Italian source", *Industrial and Corporate Change*, Vol. 8 (2), June.
- Lee, J. (1992). "Quantitative versus qualitative research methods two approaches to organization studies", *Asia Pacific Journal of Management*, vol. 9 (1), pp. 87-94.
- Leonidou, L.; Leonidou, C.; Fotiadis, T.; Zeriti, A. (2013). "Resources and capabilities as drivers of hotel environmental marketing strategy: implications for competitive advantage and performance", *Tourism Management*, Vol.35, pp. 94-110.
- Lima, V. (2011). "*Recursos, Posição e Desempenho Empresarial num Cluster: estudo no cluster de calçado de Felgueiras e Guimarães*", Universidade Do Minho.
- Lin, C.; Tsai, H.; Wu, Y.; Kiang, M. (2012). "A fuzzy quantitative VRIO-based framework for evaluating organizational activities", *Management Decision*, Vol. 50 (8) , pp.1-27.
- Lippman, S.; Rumelt, R. ( 1982). "Uncertain imitability: an analysis of interfirm differences in efficiency under competition", *Bell Journal of Economics*, Vol. 13, pp. 418-438.
- Lu, L.; Liu, J. (2013). "An innovative approach to identify the knowledge diffusion path: the case of resource-based theory", *Scientometrics*, Vol. 94, pp. 225-246.
- Mahoney, J.; Pandian, J. (1992). "The resource-based view within the conversation of strategic management", *Strategic Management Journal*, Vol. 33, pp. 363-380.
- Marconi, M.; Lakatos, E. (2011). "*Metodologia Científica*", São Paulo: Editora Atlas.
- MAROCO, J. (2007). "*Análise Estatística com Utilização do SPSS*", 3.<sup>a</sup> Edição, Edições Sílabo, Lisboa.
- Michalisin, M.; Smith, R.; Douglas, M. (1997). "In search of strategic assets", *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 5 (4), October, pp. 360-387.

- Montresor, S., (2004). "Resources, capabilities, competences and the theory of the firm", *Journal of Economic Studies*; Vol.31 (5/6); pp 409-434.
- Muhammad, M.; Char, A.; Yaso, M.; Hassan, Z. (2010). "The role of marketing", *Journal of Marketing*, Vol. 63, pp. 180-197.
- MUÑIZ, J. (2003). "*Teoria clássica de los tests*". Madrid: Pirâmide.
- Newbert, S. (2007). "Empirical research on the resource-based view of the firm: an assessment and suggestions for future research", *Strategic Management Journal*, Vol. 28(2), pp. 121-146.
- Newbert, S. (2008). "Value, Rareness, Competitive Advantage and Performance: a conceptual -level empiric investigation of the resources-based view of the firm", *Strategic Management Journal*, Vol. 29, pp. 745-768.
- Nunnally, J.(1978). "*Psychometric theory*",New York: McGraw-Hill
- O'Shannassy, T. (2008). "Sustainable competitive advantage or temporary competitive advantage: improving understanding of an important strategy construct", *Journal of Strategy and Management*, Vol. 1 (2), pp. 168-180.
- Olavarrieta, S. e Ellinger, A. (1997). "Resource-based theory and strategic logistics research", *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, Vol. 27 (9/10), pp. 559-587.
- Olawale, M.; Garve, S. (2010). "Obstacles to the growth of SME in South África: a principal component analysis approach", *African Journal of Business Management*, Vol. 4 (5), pp. 729-738.
- Oliveira, Jr.; Fleury, M. (2009). "*Compartilhando conhecimento em negócios internacionais*", Curitiba: Eneo.
- Olusoga, S.; Mokwa, M.; Noble, C. (1995), "Strategic groups, mobility barriers, and competitive advantage: An empirical investigation", *Journal of Business Research*, Vol. 33(2), pp. 153-164.
- Patton, M. (1990). "*Quantitative evaluation and research methods*", 2ª edição, Thousand Oaks: Sage Publications.
- Penrose, E. (1959). "*The Theory of The Growth of The Firm*", Oxford, Fourth Edition.
- Pestana, M.; Gageiro, J. (2008). "*Análise de dados para Ciências Sociais - A complementaridade do SPSS*", 5.ª Ed. Rev. e corrigida, Edições Sílabo, Lisboa.
- Peteraf, M. (1993). "The cornerstones of competitive advantage: a resource based view", *Strategic Management Journal*, Vol. 14 (3), Março, pp.179-191.
- Peteraf, M.; Barney, J. (2003). "Unraveling the resource-based tangle", *Managerial and Decision Economics*, Vol. 24 (4), June, pp. 309-323.

- Pettigrew, A.; Whipp, R. (1993). *"Managing chance for competitive success"*, Cambridge Black Well.
- Ployhart, R. (2006). "Staffing in the 21 century: new challenges and strategic opportunities", *Journal of Management*, Vol. 32 (6), pp. 868-897.
- Porter, M. (1985). *"Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior"*, 29ª edição, Editora Campus, São Paulo.
- Porter, M. (1994). *"Construir as vantagens competitivas em Portugal"* 2ª edição, Editora Forum para a competitividade, Lisboa.
- Porter, M. (1998). *"Location, clusters and the new economics of competition"*, *Harvard Business Review*, Nov/Dec, pp. 77-90.
- Porter, M. (2002). *"Portuguese competitiveness"*, Editora: Novos desafios de competitividade, Lisboa.
- Powell, T. (2001). "Competitive advantage: logical and philosophical considerations", *Strategic Management Journal*, Vol. 22 (9), pp. 875-888.
- Prahalad, C.; Hamel, G. (1990). "The core competence of the corporation", *Harvard Business Review*, Vol. 68, May-June, pp.79-91.
- Prajogo, D.; Peggy, M.; Mark, G. (2008). "Impact of value chain activities on quality and innovation", *International Journal of Operations e Production Management*, Vol. 28 (7), February, pp. 615-635.
- Priem, R.; Butler, J. (2001). "Is the resource-based view a useful perspective for strategic management research?", *Academy of Management Review*, Vol. 26 (1), pp.22-40.
- Progoulaki, M.; Theotokas, J. (2010). "Human resource management and competitive advantage: an application of resource-based view in the shipping industry", *Marine Policy*, Vol. 34, pp. 575-582.
- Quivy, R.; Campenhoudt, L. (2005). *"Manual de Investigação em Ciências Sociais"*, 4.ª Edição. Lisboa: Gradiva.
- Rabellotti, R.; Schmitz, H. (1999). "The internal heterogeneity of industrial districts in Italy, Brazil and Mexico", *Regional Studies*, Vol. 33 (2), April, pp. 97-108.
- Richard, O. (2000). "Racial diversity, business strategy and firm performance: a resource based view", *Academy of Management Journal*, Vol. 43 (2), pp. 164-177.
- Richardson, R. (1989). *"Pesquisa Social: métodos e técnicas"*, São Paulo: Atlas.
- Robison, J. (1933). *"The economics of imperfect competition"*, London: MacMillan.
- Rubin, P. (1973). "The expansion of firms", *Journal of Political Economy*, Vol. 84, pp. 936-949.

- Rugman, A. ; Verbeke, A. (2002). "Edith Penrose's contribution to the resource-based view of strategic management", *Strategic Management Journal*, Vol. 23 (8), 769-780.
- Rumelt, R. (1984). "The expansion of firms", *Journal of Political Economy*, Vol. 84, pp. 936-949.
- Sahlman, K.; Haapasalo, H. (2009). "Elements of strategic management of technology: a conceptual framework of enterprise practise", *International Journal of Management and Enterprise Development*, Vol. 7 (3), pp. 319-337.
- Sánchez, R.; Yepes, J. (2000). "La teoria de los recursos y capacidades de la empresa: una revisión" Vol. 2.
- Sandberg, E.; Abrahamsson, M. (2011). "Logistics capabilities for sustainable competitive advantage", *International Journal of Logistics: research and applications*, Vol. 14 (1), February, pp. 61-75.
- Santos, A. (2008). "*Gestão Estratégica: Conceitos, Modelos e Instrumentos*", Lisboa, Escolar Editora.
- Santos-Vijande. M.; López-Sánchez, J.; Trespalacios, J. (2012). " How organizational learning affects a firm's flexibility, competitive strategy and performance", *Journal of Business Research*, Vol. 65, pp. 1079-1089.
- Sarmiento, E.; Dominguez, N. (2003). "*Metodologia do trabalho científico com recurso ao processador de texto*", Porto: Colecção Académica, nº 5, Edições Ipam.
- Schmitz, H. (2006). "Learning and Earning in Global Garment and Footwear Chains", *The European Journal of Development Research*, Vol. 18 (4), December, pp. 546-571.
- Selznick, P. (1957). "*Leadership in Administration: a sociological interpretation*", Evanston.
- Shaw, J.; Park, T.; Kim, E. (2012). "A resource-based perspective on human capital losses, HRM investments, and organizational performance", *Strategic Management Journal*, pp. 1-35.
- Singh, J. (1986). "Performance, slack and risk taking in organizational decision making", *Academy of Management Journal*, Vol. 29 (3), pp. 562-585.
- Sirmon, D.; Gove, S.; Hitt, M. (2008). "Resource management in dyadic competitive rivalry: the effects of resource bundling and deployment", *Academy of Management Journal*, Vol.51 (5), pp. 919-935.
- Srivastava, P.; Frankwick, G. (2011). "Environment, management attitude and organizational learning in alliances", *Management Decision*, Vol. 49 (1), pp. 156-166.
- Stigler, G. (1961). "The economics of information", *The Journal of Political Economy*, Vol. 69 (3), pp. 213-225.

- Teece, D. (2000). "Strategies for managing knowledge assets: The role of firm structure and industrial context", *Long Range Planning*, Vol. 33 (1), February, pp. 35-54.
- Teece, D. (2007). "Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance", *Strategic Management Journal*, Vol. 28, pp. 1319-1350.
- Teece, D.; Pisano, G.; Shuen A. (1997). "Dynamic capabilities and strategic management", *Strategic Management Journal*, Vol. 18 (7), pp. 509-533.
- Verdu, A.; Gómez-Gras, J.; Martínez-Mateo, J. (2012). "Value creation through production offshore-inshore strategies in a footwear industry cluster: a coevolutionary perspective", *International Business Review*, Vol.21, pp. 342-356.
- Walsh, M.; Lipinski, J. (2009). "The role of the marketing function in small and medium sized enterprises" *Journal of Small Business and Enterprises Development*, Vol. 16 (4), pp. 569-585.
- Wamier, V.; Weppe, X.; Lecocq, X. (2013). "Extending resource-based theory: considering strategic, ordinary and junk resources", *Management Decision*, Vol. 51 (7), pp.1359-1379.
- Wang, W.; Lin, C.; Chu, Y. (2011). "Types of competitive advantage and analysis", *International Journal of Business and Management*, Vol. 6 (5), May, pp. 100-104.
- Wernerfelt, B. (1984). "A resource-based View of the firm", *Strategic Management Journal*, Vol. 5, N. 2, April/June, pp. 171-180.
- Wernerfelt, B. (1995). "The resource-based view of the firm: ten years after", *Strategic Management Journal*, Vol.16 (3), Março, pp. 171-174.
- Wernerfelt, B. (2013). "Small forces and large firms: foundations of the RBV", *Strategic Management Journal*, Vol.34, pp. 635-643.
- Williamson, O. (1975). "*Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications*", Free Press: New York.
- Yin, R. (2005). "*Estudo de caso: planejamento e método*", 3ª edição, Porto Alegre: Bookman.
- Zack, A. (1999). "Knowledge work supervision: transforming omani schools into learning organizations".
- Zack, E.; Raturi, A. (2006). "Lessons learned from methodological triangulation in management research", *Management Research Review*, Vol. 29 (6), pp. 345-357.
- Zhang, H. (2010). "Research hewlett packard through its value chain", *International Journal of Business and Management*, Vol. 5 (8), August, pp. 179-190.

# APÊNDICES

# APÊNDICE Nº 1:

## Questionário



## DESEMPENHO

Numa escala do tipo Likert que varia de 1 a 4, onde 1 significa Muito Pior e 4 Muito Melhor, como compararia o desempenho da sua empresa ao longo dos últimos 3 anos com as empresas que trabalham no mesmo setor, em termos de: \*

	Muito Pior	Pior	Melhor	Muito Melhor
Marketing	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Crescimento nas Vendas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rentabilidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quota de Mercado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Vantagem Competitiva

Numa escala de 1 a 5 que varia entre Discordo Totalmente a Concordo Totalmente responda:

**1 - A maneira como a empresa combina os seus recursos e capacidades de modo a permitir reduzir os custos num mercado bastante competitivo: \***

	Discordo Totalmente	Discordo	Nem Concordo Nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
Recursos Financeiros e Capacidades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recursos Fisicos e Capacidades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recursos Humanos e Capacidades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recursos Intelectuais e Capacidades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recursos Organizacionais e Capacidades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**2 - A maneira como a empresa combina os recursos e capacidades de modo a explorar em pleno todas as oportunidades do mercado alvo. \***

	Discordo Totalmente	Discordo	Nem Concordo Nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
Recursos Financeiros e Capacidades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recursos Fisicos e Capacidades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recursos Humanos e Capacidades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recursos Intelectuais e Capacidades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recursos Organizacionais e Capacidades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Page 3

Após a página 2

[Continuar para a página seguinte](#)

**3 - A maneira como a empresa combina os recursos e capacidades de modo a que se consiga defender contra todas as ameaças competitivas. \***

	Discordo Totalmente	Discordo	Nem Concordo Nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
Recursos Financeiros e Capacidades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recursos Fisicos e Capacidades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recursos Humanos e Capacidades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recursos Intelectuais e Capacidades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recursos Organizacionais e Capacidades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Page 4

Após a página 3

[Continuar para a página seguinte](#)

## Valor

Numa escala do tipo Likert que varia de 1 a 5, no qual 1 corresponde a Discordo Totalmente e 5 Concordo Totalmente indique:

**1 - Relativamente aos recursos que a empresa possui e tem acesso, será que se esta tivesse outras capacidades poderia reduzir ainda mais os seus custos? \***

	Discordo Totalmente	Discordo	Nem Concordo Nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
Capacidades de Exploração de Recursos Financeiros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacidades para Explorar os Recursos Humanos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacidades para Explorar os Recursos Intelectuais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacidade para Explorar Recursos Organizacionais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacidade para Explorar Recursos Físicos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**2 - Dado as capacidades da empresa, se esta conseguisse possuir ou ter acesso a outros recursos, isso iria reduzir ainda mais os seus custos? \***

	Discordo Totalmente	Discordo	Nem Concordo Nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
Recursos Financeiros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recursos Humanos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recursos Intelectuais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recursos Organizacionais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recursos Físicos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**3 - Dados os recursos que a empresa possui e dispõe, se esta tivesse acesso a outras capacidades, isso iria explorar da melhor forma as oportunidades de mercado? \***

	Discordo Totalmente	Discordo	Nem Concordo Nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
Capacidades de Exploração de Recursos Financeiros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacidades para Explorar os Recursos Humanos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacidades para Explorar os Recursos Intelectuais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacidade para Explorar Recursos Organizacionais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacidade para Explorar Recursos Físicos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**4 - Dado as capacidades que a empresa dispõe, se esta possuísse ou tivesse acesso a outros recursos, será que poderia explorar da melhor forma as oportunidades de mercado? \***

	Discordo Totalmente	Discordo	Nem Concordo Nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
Recursos Financeiros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recursos Humanos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recursos Intelectuais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recursos Organizacionais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recursos Físicos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**5 - Dado os recursos que a empresa possui e dispõe, se esta tivesse acesso a outros recursos, isso iria competir contra as ameaças que possam advir? \***

	Discordo Totalmente	Discordo	Nem Concordo Nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
Capacidades de Exploração de Recursos Financeiros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacidades para Explorar os Recursos Humanos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacidades para Explorar os Recursos Intelectuais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacidade para Explorar Recursos Organizacionais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacidade para Explorar Recursos Físicos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**6 - Dado as capacidades da empresa, se esta possuísse ou tivesse acesso a outros recursos, isso iria competir da melhor forma contra as ameaças do setor? \***

	Discordo Totalmente	Discordo	Nem Concordo Nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
Recursos Financeiros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recursos Humanos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recursos Intelectuais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recursos Organizacionais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recursos Físicos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Raridade

Numa escala de Likert de 5 pontos que varia entre Discordo Totalmente e Concordo Totalmente indique:

**1 - Comparando a sua empresa a empresas com capacidades semelhantes, a empresa utiliza muitos recursos diferentes quando tentam reduzir os custos, explorar oportunidades de mercado e/ou defender-se contra ameaças competitivas. \***

	Discordo Totalmente	Discordo	Nem Concordo Nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
Recursos Financeiros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recursos Humanos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recursos Intelectuais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recursos Organizacionais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recursos Físicos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**2 - Comparando a sua empresa com outras empresas que possuem recursos semelhantes, a empresa explora-os com capacidades muito diferentes quando tenta reduzir os custos, aproveitar e explorar oportunidades de mercado e/ou defender-se contra ameaças competitivas. \***

	Discordo Totalmente	Discordo	Nem Concordo Nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
Capacidades de Exploração de Recursos Financeiros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacidades para Explorar os Recursos Humanos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacidades para Explorar os Recursos Intelectuais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacidade para Explorar Recursos Organizacionais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacidade para Explorar Recursos Físicos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**3 - Comparando a sua empresa com outras empresa, a empresa explora combinações muitos originais de recursos e capacidades ao tentar reduzir os custos, explorar oportunidades de mercado e/ou defender-se contra ameaças competitivas. \***

	Discordo Totalmente	Discordo	Nem Concordo Nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
Recursos Financeiros e Capacidades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recursos Físicos e Capacidades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Discordo Totalmente	Discordo	Nem Concordo Nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
Recursos Humanos e Capacidades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recursos Intelectuais e Capacidades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recursos Organizacionais e Capacidades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

---

Page 6

Após a página 5

Continuar para a página seguinte

## HOSTILIDADE DO MEIO ENVOLVENTE

Numa escala de sete pontos assinale qual o grau de concordância entre duas situações opostas da empresa acerca do meio envolvente da mesma:

**1 - Muito seguro, pouco ameaçado à sobrevivência, bem estar da empresa Vs Muito arriscado, um passo em falso pode conduzir à falência da empresa \***

1 2 3 4 5 6 7

Muito Seguro ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Muito Arriscado

**2 - Rico em investimentos e oportunidades de Marketing Vs Muito complicado, exigente, hostil, muito difícil para a sua sobrevivência. \***

1 2 3 4 5 6 7

Muito Rico ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Muito Complicado

**3 - Um ambiente que a empresa pode controlar e dominar a seu favor, tal como uma empresa dominante que tem uma indústria com pouca concorrência e poucos obstáculos Vs Um ambiente dominador onde as iniciativas da empresas contam muito pouco contra as tremendas forças competitivas, políticas e tecnológicas. \***

1 2 3 4 5 6 7

Meio Envolvente Dominante ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Meio Envolvente Dominador

**Obrigada pela sua Colaboração!**

# APÊNDICE Nº 2:

## Tabela APICCAPS

	Evolução da Indústria Portuguesa de Calçado										
	1974	1984	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012*
Industry/ Indústria											
Companies/ Empresas											
number/ número	673	971	1 432	1 481	1 448	1 424	1 407	1 346	1 245	1 254	1 277
Employment/ Emprego											
number/ número	15 299	30 850	40 255	37 836	36 221	36 366	35 398	32 510	32 132	32 377	33 037
Production/ Produção*											
thousand pairs/ milhares de pares	15 000	48 000	84 897	72 313	71 643	75 067	69 101	67 044	62 012	70 602	73 269
Gross Production Value/ Valor bruto de produção*											
thousand Euros/ milhares de Euros	12 330	318 891	1 471 214	1 307 357	1 338 555	1 336 979	1 397 617	1 417 509	1 283 475	1 538 100	1 785 224
Foreign Trade/ Comércio Externo											
Exports/ Exportações											
thousand pairs/ milhares de pares	5 200	31 100	75 159	64 344	63 784	71 830	64 651	63 346	68 671	78 099	70 769
thousand Euros/ milhares de Euros	3 093	164 060	1 273 252	1 138 195	1 166 116	1 268 401	1 290 991	1 232 027	1 296 919	1 538 157	1 607 445
Imports/ Importações											
thousand pairs/ milhares de pares	2 800	200	33 154	39 212	41 209	55 646	50 900	54 418	65 647	62 298	49 287
thousand Euros/ milhares de Euros	324	738	271 126	285 473	318 277	396 724	431 662	401 157	425 270	459 607	415 669
Trade Balance/ Balança Comercial											
thousand pairs/ milhares de pares	2 400	30 900	42 005	25 131	22 575	16 184	13 751	8 927	3 024	15 801	21 482
thousand Euros/ milhares de Euros	2 769	163 321	1 002 126	852 722	847 838	871 677	859 329	830 870	871 649	1 078 550	1 191 776
Apparent Consumption/ Consumo Aparente											
thousand pairs/ milhares de pares	12 600	17 100	42 892	47 181	49 069	58 882	55 350	58 117	58 989	54 801	51 787
thousand Euros/ milhares de Euros	9 561	155 570	469 088	454 635	490 716	465 302	538 288	594 590	436 127	484 233	604 703
* APICCAPS Estimates/ Estimativas APICCAPS											