



UNIVERSIDADE DA BEIRA INTERIOR  
Ciências Sociais e Humanas

**RBV: Valor, Raridade, Imitabilidade, Organização, Vantagem Competitiva e  
Performance -**

**O Caso das PME Portuguesas do Sector da Pesca Marítima**

**Bernardo Palla Beirão Guterres Neves**

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

Orientador: Prof. Doutor João José de Matos Ferreira

**Covilhã, Outubro de 2016**

**Folha em branco**

# Dedicatória

Dedico este trabalho a todas as pessoas, pais, irmãos, familiares, namorada e amigos, amigos de infância, que ao longo deste tempo demonstraram disponibilidade para o desenvolvimento deste trabalho.

**Folha em branco**

# Agradecimentos

A escrita da dissertação de mestrado é desenvolvida diretamente pelo aluno, sendo considerado um processo de solidão. A dissertação em questão foi construída não só pelo estudante como também com o grande apoio de alguns professores, familiares e amigos, auxiliando para a possibilidade da realização e concretização de mais uma etapa de vida.

Deixo em primeiro lugar um agradecimento forte, pelo seu apoio e acompanhamento, ao Prof. Doutor João Ferreira. Sendo meu orientador, teve o trabalho de me guiar e auxiliar através das etapas. Pelos seus comentários, sugestões, paciência, objetivos os meus mais sinceros agradecimentos.

Um agradecimento aos colegas de curso, que ao longo da temporada auxiliaram a desenvolver as minhas competências, pelo espírito de entreatajuda, pela amizade ao longo dos anos.

Agradeço aos meus amigos que partilharam comigo esta etapa, acreditando sempre neste projeto, pelo espírito de entre ajuda e pelo auxílio a realizar com sucesso esta etapa os meus profundos agradecimentos.

Agradeço em especial aos meus pais e aos meus irmãos, que com paciência suportaram este desenvolvimento de trabalho, dando um apoio incondicional nos bons e maus momentos. Guiando-me no caminho certo para desenvolver as minhas competências como pessoa, a eles deixo uma palavra de agradecimento especial.

Agradecer a minha namorada por todo o apoio e paciência que teve ao longo deste processo, disponibilizando sempre auxílio quando precisava, os meus mais sinceros votos de agradecimento.

**Folha em branco**

# Resumo

A disciplina de Estratégia tem, ao longo do tempo, realizado estudos empíricos e teóricos com base na Teoria Baseada nos Recursos (Resource Base View - RBV). Esta teoria demonstra a extrema importância da combinação dos recursos/capacidades em posse pela empresa, contextualizada num mercado competitivo e realçando como sendo um fator fundamental para uma organização/empresa posicionar-se de forma competitiva.

Embora a teoria RBV tenha vindo a evidenciar uma importância acentuada na literatura sob o ponto de vista conceitual, a existência de estudos quantitativos é ainda escassa. Assim sendo é importante compreender como a combinação de recursos/capacidades associados ao modelo VRIO (valor, raridade, imitabilidade e organização) contribuem, ou não, para o desenvolvimento de uma vantagem competitiva, refletindo-se no desenvolvimento da performance da própria organização/empresa.

Os resultados deste estudo sugerem que as variáveis valor, raridade e imitabilidade estão relacionados com a vantagem competitiva, assim sendo são considerados como fortes características para o desenvolvimento do desempenho da empresa. Embora estas variáveis sejam importantes para o desenvolvimento da vantagem competitiva, só a variável valor têm um impacto direto com a variável desempenho. É demonstrado neste estudo que a vantagem competitiva encontra-se diretamente relacionada com o desenvolvimento do desempenho, sendo um fator fundamental para o seu desenvolvimento sustentável.

## Palavras-chave

RBV, Valor, Raridade, Organização, Difícil Imitação, Recursos/Capacidades; Performance e Vantagem Competitiva; Sector Pesca.

**Folha em branco**

# Abstract

Discipline Strategy has, over time, conducted empirical and theoretical studies based on theory Based on Resources (Resource Base View - RBV). This theory demonstrates the extreme importance of the combination of resources/capabilities possessed by the company, contextualized in a competitive market and highlighting as a major factor in an organization/company position itself competitively.

Although RBV theory has been showing a marked importance in the literature under the conceptual point of view, the existence of quantitative studies is still scarce. So it's important to understand how the combination of features / capabilities associated with VRIO model (value, rarity, inimitability and organization) contribute or not to develop a competitive advantage, reflected in the development of the own organization / company performance.

The results of this study suggest that the variables value, rarity and imitability are related to competitive advantage, thus are considered strong features for the development of the company's performance. Although these variables are important for the development of competitive advantage, only the variable value have a direct impact on the variable performance. It is demonstrated in this study that competitive advantage is directly related to the development of performance and is a key factor for sustainable development.

## Keywords

RBV, Value, Rarity, Organization, hard to Imitate, Resources/Capabilities; Performance and Competitive Advantage; Fishing Sector.

**Folha em branco**

# Índice

INTRODUÇÃO .....	1
1. REVISÃO DA LITERATURA .....	5
1.1. RBV, a Teoria da Visão Baseada nos Recursos .....	5
1.2. Ideologia da Teoria RBV .....	16
1.3. RBV, VRIO, Vantagem Competitiva e Performance .....	18
1.3.1. Explorações Práticas Desenvolvidas Pela RBV para a Criação de uma Vantagem Competitiva .....	18
1.3.2. Modelo dos Recursos VRIO e a Vantagem Competitiva .....	20
1.3.3. Relação entre Vantagem Competitiva e Performance .....	23
1.4. Modelo Conceptual .....	25
2. METODOLOGIA .....	27
2.1. Tipo e Delineamento do Estudo .....	27
2.2. Sector Definido, Amostra, Ferramentas de Recolha de Dados e Desenvolvimento .....	30
2.3. Caracterização das Variáveis .....	31
2.4. Caracterização do Sector Alimentar .....	34
3. RESULTADOS .....	37
3.1. Análise da Fiabilidade dos Constructos .....	37
3.2. Estatística Descritiva e Correlações .....	39
3.3. Determinantes da Vantagem Competitiva .....	42
3.4. Determinantes da Performance .....	44
3.5. Efeitos Medidores das Vantagens Competitivas .....	45
4. DISCUSSÃO E CONCLUSÃO .....	47
5. LIMITAÇÕES E FUTUROS ESTUDOS .....	50
BIBLIOGRAFIA .....	51
APÊNDICE .....	59

**Folha em branco**

# Lista de Figuras

Figura 1. Análise Estratégica da RBV de Grant .....	14
Figura 2. Modelo Conceptual .....	26
Figura 3. Esquema do Funcionamento do Comércio da Pesca .....	36

**Folha em branco**

# Lista de Tabelas

Tabela 1 - Síntese de Estudos da RBV .....	7
Tabela 2 - Classificação dos Recursos .....	17
Tabela 3 - Processos de Isolamentos de Recursos .....	18
Tabela 4 - Questões das Características do Modelo VRIO .....	23
Tabela 5 - Distribuição de Empresas Em Portugal .....	28
Tabela 6 - Síntese da Metodologia Seguida .....	29
Tabela 7 - Fiabilidade dos Constructos .....	37
Tabela 8 - Correlações e Estatísticas Descritivas .....	40
Tabela 9 - Determinantes da Vantagem Competitiva (coeficientes estandardizados) .....	42
Tabela 10 - Determinantes da Performance (coeficientes estandardizados) ..	44

**Folha em branco**

# Lista de Acrónimos

UBI	Universidade da Beira Interior
RBV	Visão Baseada nos Recursos e Capacidades
VRIO	Valor, Raridade, Imitabilidade e Organização

**Folha em branco**

# Introdução

Resultando de um forte desenvolvimento geral no desenvolvimento da indústria é extramente necessário compreender que as empresas procurem responder a alterações quer a nível social, tecnológico e económico. Através deste cenário as empresas necessitam de desenvolver estratégias que auxiliam na obtenção de uma vantagem competitiva, e desta forma construir uma vantagem superior em comparação aos concorrentes e assim criar um valor superior (Gletic et al., 2007).

A existência de uma estratégia sólida é fundamental para desenvolver um valor empresarial, destacando-se assim dos seus principais concorrentes. Entende-se que nos dias de hoje vive-se numa sociedade bastante competitiva, onde o fundamental é o desenvolvimento do valor empresarial, que a empresa atingiu através do desenvolvimento e implementação das variadas estratégias diferentes. Uma estratégia empresarial requer um conhecimento acerca dos recursos da empresa e as suas competências, desta forma cada recurso contribui para a formação de forças resultando no desenvolvimento de uma vantagem competitiva sustentável (Ducan et al., 1996).

As funções de marketing foram-se desenvolvendo de forma a colocarem-se ao mesmo nível de importância que as direções de produção, financeira ou mesmo dos recursos humanos (Porter, 1985). Uma estratégia empresarial requer um conhecimento acerca dos recursos da empresa e as suas competências, assim cada recurso contribuirá para a formação das forças que auxiliarão o desenvolvimento da vantagem competitiva (Ducan et al., 1996). Compreender os recursos que gerem a vantagem competitiva sustentável sempre foi um dos maiores estudos por parte do campo da gestão de estratégia (Porter, 1985; Rumelt, 1984).

Considera-se vantagem competitiva sustentável uma vantagem que ao longo da sua existência consiga alcançar resultados pretendidos e desta forma gerar recursos de forma a poder sustentar-se por si só (Lippman, 1982; Rult, 1984). Compreender os recursos necessários para a obtenção de vantagem competitiva empresarial sempre foi um campo importante de estudo por parte da disciplina de gestão de estratégia (Porter, 1985; Rumelt, 1984). Desta forma existiu um entendimento mais profundo, levando a conclusões em que era afirmado que existia uma ligação forte entre os recursos de uma empresa e a vantagem competitiva.

De muitos estudos empíricos destaca-se a estratégia da “*Resource-based view*” (RBV), que segundo o estudo empíricos assume que (1) uma empresa que possua e explore os seus recursos mais valiosos e raros terá maior possibilidade de atingir uma vantagem competitiva, (2) se esses recursos ou capacidades forem difíceis de imitar a empresa conseguirá manter essa vantagem, (3) a obtenção dessa vantagem irá contribuir para a empresa manter a sua performance mais elevada tanto a longo tempo como curto tempo (Amit e Schoemaker, 1993; Barney, 1991, 1997; Eisenhardt e Martin, 2000; Henderson e Cockburn, 1994; Powell, 2001; Teece, Pisano e Shuen, 1997). De forma a ser testada essa hipótese muito estudo tem abordado de uma forma particular, em que um determinado recurso é considerado valioso, raro, difícil de imitar, e depois consoante o nível de posse do recurso por parte da empresa existe uma correlação de forma a encontrar se é vantagem competitiva ou performance (Newbert, 2007). A estratégia da RBV desenvolve melhor performance financeira aos recursos e capacidades da empresa (Bharadwaj, 2000; Wernerfelt, 1984).

Nos dias de hoje existe um elevado número de empresas, de ramos, sectores, industria, assim sendo as empresas desenvolvem os seus recursos consoante o mercado que querem abranger. Desta forma podemos classificar muitos recursos existentes e diferenciados de forma e modelo. De acordo com um estudo de Barney (1997) onde compara duas empresas de prestígio, a Rolex e a Timex, ambas do sector de relojoaria e ambas com um modelo de negócio completamente diferenciado. De acordo com o estudo estas empresas competem no mercado com diferentes recursos próprios, de um lado a Rolex aposta como recurso a qualidade, status e o marketing. A Timex no seu modelo de negócio tem como principal recurso a escala de trabalho.

Encontramos aqui dois exemplos de exploração de recursos valiosos e raros por parte de empresas que tem um desempenho e performance acima da média, desta forma podemos entender a existência de uma vantagem competitiva sustentável.

O presente estudo tem como objetivo evidenciar uma abordagem quantitativa no setor da pesca, baseando-se numa combinação de recursos e capacidades, associadas ao modelo VRIO (Valor, Raridade, Imitabilidade e Organização), que melhor contribuem para o desenvolvimento de uma vantagem competitiva e evolução da performance da empresa.

Considerando o objetivo definido, este estudo pretende realizar uma investigação com a finalidade de dar resposta às seguintes questões: Qual a importância que a combinação recurso/capacidade, associados ao modelo VRIO, têm nas empresas com a finalidade de se obter vantagem competitiva? De que forma é que uma vantagem competitiva se encontra diretamente relacionada com a performance da empresa?

Operacionalizando as variáveis independentes valor, imitabilidade, organização e raridade das combinações dos recursos/ capacidades e não considerandos de forma individual, tendo em conta que se realiza por hábito nos estudos relacionados com a RBV (Newbert, 2007, 2008). Concluindo que este estudo tem em foco a raridade, o valor, a organização, a imitabilidade e a vantagem competitiva desenvolvida a partir de uma exploração dos recursos e capacidades internas da empresa.

Este estudo tem como objetivo destacar, através de uma abordagem quantitativa, o sector da pesca. Procurando objetivamente evidenciar os recursos valor, imitabilidade, organização e raridade que consigam contribuir para a obtenção de uma vantagem competitiva sustentável e desenvolver o seu próprio desempenho. Tem como objetivo contribuir de forma a melhorar e colmatar alguns erros presentes na literatura estudada, contribuindo de certa forma para o desenvolvimento deste tema.

Muitos foram os estudos desenvolvidos ao longo do tempo de forma a entender o modo como os recursos podem ou não construir vantagens competitivas para as empresas (Amit e Schoemaker, 1993; Barney, 1986, 1991; Carter, 2005; Carter e Pucko, 2005; Dierick e Cool, 1989; Grant, 1991; Kak e Sushil, 2000; Kargar, 2004; Newbert, 2008; Rumelt, 1984; Teece et al., 1997). Infelizmente existem algumas perguntas e limitações que ainda não foi possível colmatar, devido muito a falta de estudos empíricos sobre como a RBV de uma empresa influencia o seu desempenho.

Newbert (2008) evidencia que a avaliação do modo como os recursos ou capacidades se associam ao valor e a raridade da vantagem competitiva, resulta e contribui para o desenvolvimento do desempenho da empresa. Pelas palavras de Guo (2007), que descreve as dificuldades em utilizar esta abordagem, a RBV está pouco explorada em estudos que implementem esse método em contextos do mundo real.

Através das leituras feitas para a realização deste trabalho conclui que na maior parte dos estudos são utilizados métodos qualitativos (Kraaijenbrink et al., 2010) sendo a

integração de métodos quantitativos e qualitativos são um desafio segundo Newbert (2007) de maior importância no entendimento da RBV. Este estudo destaca, através de uma abordagem quantitativa, o sector da pesca. Procurando objetivamente evidenciar os recursos valor, imitabilidade, organização e raridade que consigam contribuir para a obtenção de uma vantagem competitiva sustentável e desenvolver o seu próprio desempenho.

Tem como objetivo contribuir de forma a melhorar e colmatar algumas lacunas presentes na literatura estudada, contribuindo de certa forma para o desenvolvimento deste tema.

# 1. REVISÃO DA LITERATURA

## 1.1. RBV, a Teoria Baseada em Recursos

Edith Penrose em “*The Theory of The Growth of the firm*”, de 1959, formaliza as bases fundamentais de desenvolvimento de uma empresa, revolucionando o impacto causado na sociedade (Penrose, 1959). Este autor defende como é fundamental que uma empresa desenvolva os recursos internos como ferramentas exploratórias de conhecimento e inovação, para que desta forma possa acrescentar valor e posicionamento estratégicos. Refere ainda que o crescimento da empresa e a geração de lucro não são conquistados através de produtos, mas sim da posse e exploração produtiva de recursos internos empresariais. Segundo esta teoria os recursos internos são utilizados como bases para o desenvolvimento de uma vantagem competitiva.

Apenas nos anos oitenta que a teoria de Penrose (1959), focada nos recursos internos, mereceu atenção por parte dos investigadores, perspectiva-se assim as bases para o seu desenvolvimento futuro. Segundo Grant (2001) essa influência foi desencadeada por três fatores:

- i) Forte desenvolvimento e crescimento do ambiente competitivo;
- ii) Forte desenvolvimento do valor empresarial;
- iii) Existência de um novo e diversificado mundo de preferências de mercado;

Vários estudos acerca da estratégia competitiva focaram-se bastante na relação existente entre uma empresa e o seu meio envolvente externo (Penrose, 1959; Stinchcombe, 1965; Hofer e Schendel, 1978; Porter, 1980, 1985; Rumel, 1984), onde se inserem as práticas da procura de oportunidades e a defesa de ameaças existentes. Desta forma, a empresa é forçada a dispensar capital para realizar essas ações, podendo recuperar com o auxílio dos seus recursos internos e assim conseguir recuperar mais capital e conseqüentemente gerar mais lucro.

No entanto alguns desses estudos são colocados em causa pois consideram os recursos internos de uma empresa, as suas forças e fraquezas, eram um fator crítico ao desenvolvimento de uma vantagem competitiva (Habberson e Williams, 1999; Pablo et al., 2007), sendo então considerados como os principais fatores críticos na sua

formalização. Devido ao desenvolvimento global exterior outros autores valorizam os fatores externos deviam ser levados mais em conta do que os internos, sugerindo a procura de oportunidades através da sua exploração.

Ao contrário do pensamento proposto por Porter (1980), o qual defende que uma empresa necessita de entrar em novos e mais atrativos mercados de forma poder desenvolver o seu valor, Barney (1986) argumenta que num mercado muito competitivo não é rentável a criação de um produto inovador, pois os lucros têm elevadas probabilidades de não gerar o necessário para pagar o desenvolvimento do próprio produto. Assim, Barney (1986) defende que uma empresa desenvolva os recursos internos de forma a gerar mais valor competitivo, tal como Diericx e Cool (1989) que demonstram que os recursos, já em posse da empresa, podem potenciar um valor elevado.

Mais tarde, no seu estudo, Barney (1991) apresenta e defende duas temáticas fundamentais para a teoria baseada nos recursos - RBV (Resource based View):

- i) Os recursos e as capacidades de uma empresa são heterogeneamente distribuídos pela empresa;
- ii) Os recursos e as capacidades internas são a estrutura da empresa.

Consequentemente, apresentou os seguintes dois argumentos:

- i) Os recursos e as capacidades que são valiosos e raros tem tendência em conquistar uma vantagem competitiva;
- ii) Os recursos e as capacidades necessitam de ser simultaneamente difíceis de imitar e insubstituíveis, auxiliando no desenvolvimento da vantagem competitiva.

Barney (1991) defende ainda a ideia que as empresas explorem os recursos mais valiosos e raros, argumentando que desta forma desenvolvem com mais facilidade uma vantagem competitiva. Através dessa hipótese, afirma mesmo que os resultados pretendidos podem ser alcançados num período de curto prazo, resultando no conceito de uma estratégia RBV.

Esta teoria foi considerada uma das principais áreas de estudo por parte da gestão estratégica, sendo bem aceite e utilizada em variados estudos (Powell, 2001; Priem e Butler, 2001; Almarr e Gardiner, 2014; Otolá, Ostraszewska e Tyler, 2013; Brahma

e Chakraborty, 2011; Newbert, 2008). A tabela 1 sintetiza os principais estudos encontrados na literatura sobre a aplicação da RBV.

Tabela 1 - Síntese de Estudos da RBV

Autores	Contexto do Estudo	Metodologia Praticada	Variáveis usadas	Tipo de Estudo	Conclusões
Enriquez-de-la-o (2015)	Desenvolver uma vantagem competitiva através de recursos internos; Relação entre a teoria RBV e as capacidades dinâmicas da empresa.	Pesquisa Teórica, através de estudos onde se relaciona a vantagem competitiva e as capacidades dinâmicas da empresa; foco no papel dos recursos internos como a base de uma vantagem competitiva;	Teoria RBV; Capacidades dinâmicas; Vantagem competitiva.	Teórico	A teoria RBV e as capacidades dinâmicas são dominantes do paradigma da estratégia, mas são dois campos que ao existir uma combinação positiva têm grandes probabilidades de gerar vantagem competitiva.
Alman & Gardiner (2014)	Entender a integração da teoria RBV na gestão de projeto a por em prática; Demonstrar a importância da teoria RBV nos recursos organizacionais da empresa.	Análise de suporte empírico tanto na área da RBV como na gestão de projeto de uma empresa;	Recursos; Capacidades ; Vantagem competitiva; Estratégia; Gestão de projeto.	Teórico	A teoria da RBV permite identificar características necessárias para os recursos serem fontes de vantagem; Existe assim um auxílio positivo para com a gestão de projeto, quando bem praticado.
Glavos & Mish (2014)	Explorar a relação “como” e “se” as empresas devem relacionar com os seus stakeholders, de forma a gerir os seus recursos.	Pesquisa e auxílio da teoria RBV; Pesquisa de documentos estratégicos;	Sustentabilidade; Relações empresariais; Teoria RBV; Responsabilidade empresarial; Capacidades dinâmicas.	Teórico	É fundamental desenvolver uma relação positiva de forma a se maximizar os retornos gerados pelos stakeholders.

Otola, Ostraszewska & Tyler (2013)	Análise da relação entre a teoria RBV e a gestão estratégica e desenvolvimento de possíveis novas estratégias praticáveis.	Pesquisa de literatura teórica que desenvolve uma tentativa de construção de modelos conceituais para o desenvolvimento de estratégias.	Teoria RBV; Relacionamento; Capacidades dinâmicas; Vantagem Competitiva.	Teórico	A implementação da vantagem competitiva ocorre através de processos dinâmicos, onde a procura por novas oportunidades e de soluções são apoiadas pela gestão estratégica.
Lin & Wu (2013)	Identificar o papel das capacidades dinâmicas na teoria RBV, explorando a relação entre os recursos diferenciados, as capacidades dinâmicas existentes e a performance da empresa.	Implementação de questionários às 1000 melhores empresas de Taiwan, identificadas pela revista Common Wealth.	Recursos VRIN; Performance; Capacidades Dinâmicas.	Empírico	A vantagem competitiva desenvolve-se não só através da acumulação de recursos, mas também através do desenvolvimento de capacidades dinâmicas; Deve-se considerar a combinação dos recursos com as capacidades dinâmicas e não como dois termos separados.
Martin-Rojas, Garcia-Morales & Ramos (2013)	Compreender a importância das variáveis tecnológicas e a sua influência na performance da empresa, no sector organizacional e cooperativo.	Recolha de informação de 160 empresas europeias; Análise empírica dos dados recolhidos;	Recursos de TI; Performance; Suporte de gestão de topo; Competências tecnológicas; País.	Empírico	Os resultados demonstram que as variáveis tecnológicas e a capacidade organizacional são chaves estratégicas para a empresa desenvolver vantagem competitiva.

Talaja (2012)	&	Análise do impacto gerado pela junção dos recursos com as capacidades no desenvolvimento da performance da empresa.	Método aplicado respeitando o modelo VRIN, onde indica que uma empresa que explore recursos internos raros, valiosos, difícil imitação e insubstituíveis desenvolve com maior facilidade uma vantagem competitiva; Análise empírica conduzida em 1017 empresas na Croácia, de variados sectores; Análise de questionários, 265 no total recolhidos e analisados;	Valor e raridade dos recursos de uma empresa; Performance	Empírico	Evidencia que os recursos raros e valiosos auxiliam na conquista da vantagem competitiva; Confirmação de que os recursos humanos, organizacionais, intelectuais e financeiros desempenham um papel fundamental no desenvolvimento da performance.
Nevo & Wade (2011)	&	Desenvolvimento do estudo da implementação da tecnologia de informação na estratégia empresarial; Demonstração do valor gerado pela implementação dessa estratégia.	Desenvolvimento de um modelo; Recolha de dados; A informação foi recolhida através de 3 fases, as primeiras duas fases tiveram um intervalo de 4 semanas onde era enviado um questionário e posteriormente um cartão oferta do valor de 3 dólares, para quem respondesse, numa terceira fase foi enviado um questionário via e-mail para as empresas que não mostraram interesse; 635 empresas foram contactadas, 168 questionários foram respondidos, gerando uma resposta de 33%;	Compatibilidade; Raridade; Valor; Sinergia; Dificil imitação; Insubstituíveis;	Empírico	Os resultados empíricos demonstram que os recursos de TI e as suas competências podem desempenhar um papel estratégico positivo quando combinado com os recursos organizacionais.

Brahma & Chakraborty (2011)	Demonstrar as origens da teoria RBV e de maneira que auxilia os gestores na criação de estratégias;	Pesquisa qualitativa; Através da literatura existente sobre a relação da vantagem competitiva com a RBV;	Teoria RBV; Gestão de estratégia; Vantagem competitiva; Sustentabilidade;	Teórico	Não existe forma de negar a importância da sustentabilidade para uma empresa: É necessário existir uma profunda compreensão da teoria RBV por parte da gestão de estratégia, de forma a ser possível desenvolver a habilidade de geração de performance da empresa.
Adegbesan & (2009)	Demonstrar que as empresas desenvolvem superior performance quando utilizados os recursos certos; Determinando os componentes valiosos para cada tipo de recurso, assim como para cada mercado.	Pesquisa quantitativa; Execução de um “jogo de atribuição” complementado com o fator de mercado estratégico; Implementação do jogo teórico numa pesquisa estratégica;	Recursos; Vantagem competitiva; Teoria RBV; Performance .	Teórico	Os gestores devem variar entre a criação de valor e a apropriação de valor, pois nem sempre é possível desenvolverem-se juntamente.
Newbert (2008)	Testar a hipótese da RBV; Determinar os recursos e as suas características ; Observar o seu impacto na posição competitiva da empresa.	Opera através de variáveis independentes, valor e raridade e das suas combinações; Testar o efeito direto desses recursos na performance da empresa. Criação de escalas, implementação do Método de Projeto Total de Dillman (1978) a 153 empresas de um total de 664, no espaço de um mês;	Vantagem competitiva; Valor; Raridade; Posição competitiva;	Empírico	As empresas que procuram desenvolver-se necessitam de explorar os recursos internos e as suas capacidades, sendo considerada a base da competição, nos respetivos sectores de mercado.

Newbert (2007)	Identificar a quantidade de suporte empírico da teoria da Rbv;	Pesquisa; Através de uma metodologia adaptada de David e Han (2004); Identificada uma amostra representativa de estudos empíricos fundamentados;	Estudos Empíricos Fundamentais; Teoria RBV.	Empírico	Embora se caracterize a RBV como uma teoria bem aceita na parte teórica, não existe muito suporte empírico.
Zott & Amit (2007)	Observação da relação entre um produto de mercado e o modelo de negócio de uma empresa; Análise dos efeitos provocados na performance da empresa.	Pesquisa teórica; Coleção de dados de 300 empresas que desenvolvem o seu negócio através da Internet entre Abril 1996 e Maio 2000.	Produto de mercado; Modelo de negócio; Performance : Eficiência; Diferenciação;	Empírico	O modelo de negócio e o produto de mercado são complementares e não devem ser interpretados como substitutos; Descrição de como o modelo de negócio desenvolve valor de mercado; Análise dos problemas relativos a entrada de mercado.
Rivard & Raymond & Verreault (2005)	Contribuir para a compreensão do contributo das tecnologias da informação na estratégia de posicionamento e na estratégia RBV; Identificar a contribuição realizada para a performance da empresa.	Questionário a 700 pequenas e médias empresas situadas no Canadá.	Recursos TI; Inovação; Teoria RBV; Estratégia; Posicionamento.	Empírico	A integração da teoria RBV auxilia o entendimento da contribuição das tecnologias de informação na performance da empresa.

Silveira & Fogliatto (2005)	Foco nas capacidades desenvolvidas pelo avanço da tecnologia e nos efeitos da adoção na performance da empresa de customização em massa; Investigação dos efeitos da adoção da tecnologia na customização em massa.	Análise de 315 empresas de fabricação de produtos metálicos e de equipamento de 13 países diferentes (Argentina; Austrália; Bélgica; China; Dinamarca; Hungria; Irlanda; Itália; Holanda; Noruega; Espanha; Suécia e Inglaterra). Testa-se a relação entre a abrangência do mercado, a tecnologia adotada e a customização em massa.	Habilidade de customização; Produtividade; Tecnologias de informação; Sistemas de informação.	Empírico	Os resultados sugerem que diferentes tecnologias têm diferentes efeitos na dimensão da customização em massa; A capacidade de produção de produto é determinada pela abrangência que a empresa tem no mercado; Num mercado amplo adoção de tecnologia teve resultados positivos, nos mercados pequenos não existiu tanto impacto.
Peppard & Ward (2004)	Proposta de uma perspectiva de gestão de TI onde é considerada que as empresas desenvolvam o seu valor a partir de recursos TI; Desenvolver o conceito das capacidades dos sistemas de informação, ilustrando a sua aplicação.	Proposta de um modelo de recursos de TI e SI; Ilustração das suas aplicações;	Recursos de TI e SI; Competências; Capacidades .	Teórico	Através da compreensão da oferta disponibilizada pelas TI, as empresas necessitam de perceber como os sistemas de informação podem ser utilizados para o desenvolvimento da performance; Requerendo investimento nos recursos de TI de forma a que a empresa efetue uma exploração com maior eficiência, desenvolvendo o seu valor e o seu contributo para o crescimento;

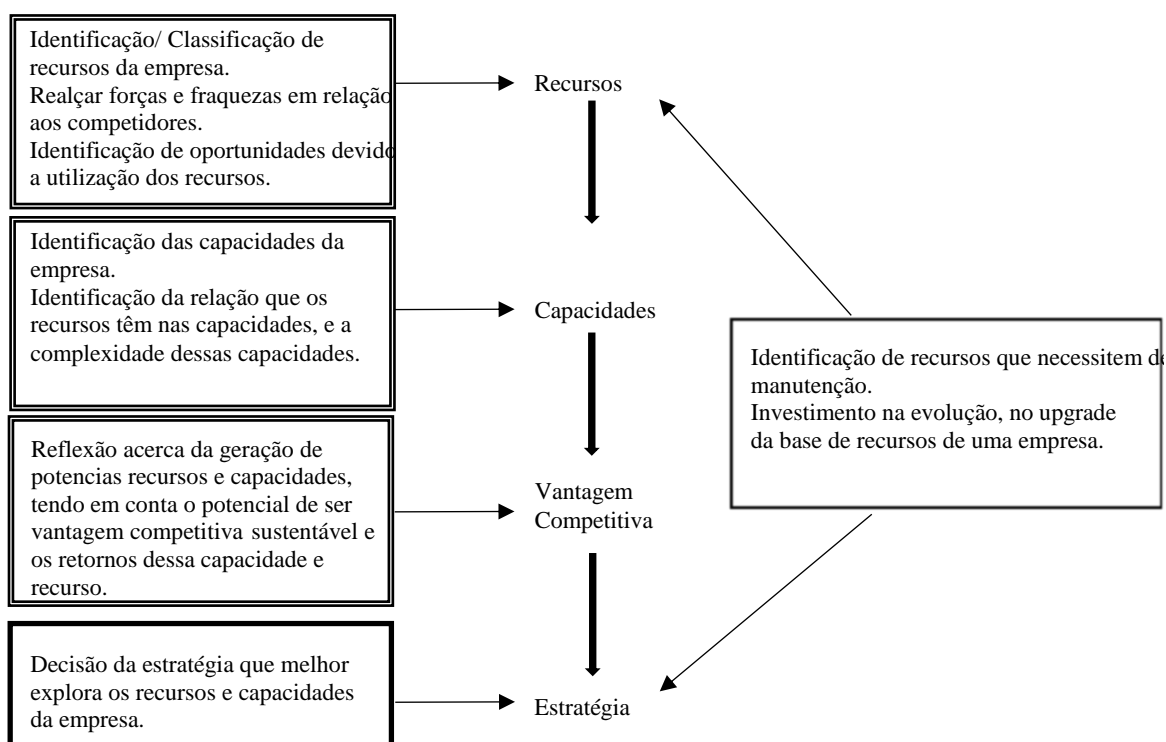
Barney (1991)	Examinar as implicações que os recursos praticam no desenvolvimento de uma vantagem competitiva.	Definição de termos chave e uma análise da criação da vantagem competitiva; Analisar as implicações dos variados recursos, consideradas como potenciais fontes de vantagem competitiva.	Recurso internos; Vantagem competitiva; Vantagem competitiva sustentável.	Teórico	Análise do planeamento estratégico e do processamento de informação; As empresas não podem “comprar” uma vantagem competitiva, mas sim criar a partir dos seus recursos.
------------------	--	---	---	---------	--

Embora a literatura identifique Barney como um dos principais criadores da RBV, muitos outros autores igualmente influenciaram na formalização dessa teoria (Penrose, 1959; Rubin, 1973; Wernerfelt, 1984; Amit e Schoemaker, 1993; Peteraf, 1993; Henderson e Cockburn, 1994; Teece et al., 1997; Eisenhardt e Martin, 2000). Foi Wernerfelt (1984) o grande responsável pela criação do termo RBV, propondo o desenvolvimento de ferramentas económicas que analisassem qual a posição dos recursos da empresa, desta forma tinha como objetivo a formalização de possíveis posições estratégicas. Segundo Amit e Schoemaker (1993), é necessário compreender do ponto de vista da empresa quais os recursos mais apropriados para desenvolver com maior eficiência uma estratégia. Makadok (2001) complementa demonstrando que é possível existir uma criação maior de valor através do auxílio das capacidades empresariais, desenvolvendo com maior eficácia a estratégia da empresa.

De forma a poder entender-se com maior facilidade o que é um recurso, Barney (1991) argumenta que pode-se considerar como recurso tudo o que criar valor para a empresa de forma a explorar oportunidades e poder prevenir ameaças por parte dos concorrentes. Também coloca em foco o potencial do recurso ao ser difícil de imitar, realçando assim que os recursos raros e valiosos serão o melhor caminho para a exploração da estratégia com o objetivo de conquistar uma vantagem competitiva. Barney (1991) nomeou estes aspetos relativos aos recursos como modelo VRIN (valor, raridade, difícil de imitação e insubstituíveis), argumentando que para a existência de uma vantagem competitiva superior é fundamental desenvolver os recursos e capacidades tendo em conta os seus aspetos internos. Deste modo existe para uma empresa a possibilidade de uma exploração mais equilibrada, resultando em possíveis formas e caminhos na geração de valor empresarial, destacando-se no mercado. A teoria RBV explica a variação de performance de uma empresa, dentro de uma

indústria, identificando os recursos que podem ser explorados para atingir esse fim. Realiza uma análise interna com o objetivo de encontrar os recursos valiosos, raros, difíceis de imitar e insubstituíveis que auxiliarão na criação de valor, refletindo-se na performance da empresa (Barney, 1991; Spanos e Lioukas, 2001). Como podemos constatar na Fig.1, Grant (1991) formaliza uma conceptualização que auxilia uma empresa na identificação de recursos e das capacidades que podem ser exploradas para o desenvolvimento de valor. Conclui que os recursos raros e valiosos são fundamentais na criação de valor.

Figura 1. Análise estratégica da RBV de Grant,



Fonte: Grant (1991, pág. 115)

Existem, porém, outros estudos que afirmam que os recursos por si só não são suficientes para garantir uma vantagem competitiva (Mahoney e Pandian, 1992; Peteraf, 1993). Com base nessas propostas, Barney (1997) sugere a necessidade de uma empresa organizar-se a um nível estrutural, desenvolver os seus sistemas de controlo e políticas, potenciando a exploração de uma vantagem competitiva.

Oliver (1997) desenvolve um estudo com o intuito de explicar a variação de performance das empresas, onde defende que para a existência de uma vantagem competitiva é necessário existir uma relação entre a gestão das decisões de recursos e as relações empresariais. Peteraf e Barney (2001) argumentam que a RBV é uma

teoria eficiente, tornando-se uma ferramenta essencial, do ponto de vista estratégico, para uma empresa. A teoria explora a otimização do papel dos recursos como a principal base da vantagem competitiva, sendo uma teoria centrada na natureza dos recursos internos de uma empresa, caracteriza-se pela coleção de recursos e capacidades da mesma (Wernerfelt, 1984; Lockett, Thompson e Morgenstern, 2009).

Arikan e Barney (2001) reúnem um conjunto de 166 artigos exploratórios acerca da RBV, tendo como objetivo entender melhor a realização e o impacto produzido na empresa. Concluem que a teoria é impulsionada por duas disciplinas fundamentais: i) a disciplina da Gestão de Estratégia, que estuda com maior atenção as áreas relativas ao ambiente industrial, aos recursos e performance da empresa; e ii) a disciplina dos Recursos Humanos que tem como objetivo entender os efeitos do impacto que o próprio departamento de recursos humanos exerce nas várias áreas da empresa.

Nas palavras de Newbert (2007), é preciso ter um suporte para a estratégia dependendo da atividade da empresa, existindo mesmo uma diferença no valor da performance da empresa em diferentes áreas de atividade. Torna-se fundamental utilizar os recursos que terão maior impacto numa atividade específica, e desta forma criar uma vantagem competitiva mais sustentável. Conclui que, embora a teoria seja bem aceita, existe ainda pouco suporte empírico para a defender. É essencial para a evolução desta temática o maior número de estudos possíveis.

Posteriormente, Newbert (2008) desenvolve um trabalho que visa identificar o impacto dos recursos humanos na posição competitiva da empresa, realizada pelos recursos internos. Conclui que as empresas que procuram desenvolver-se com superioridade necessitam de realizar uma exploração dos seus recursos, considera-os mesmo como a base da competição.

Com a contribuição dos trabalhos desenvolvidos por Newbert, foram colmatadas algumas lacunas na teoria existente, permitindo assim um entendimento mais compreensível da RBV, e contribuindo para um maior suporte empírico. Atualmente, o maior desafio da teoria diz respeito à medição de algumas capacidades da empresa, sendo necessário a recolha de dados primários de modo a poder-se desenvolver as tendências da empresa.

De acordo com a ideologia de Spanos e Lioukas (2001), a teoria nos termos da gestão estratégica desenvolve vantagem competitiva a partir das características internas da empresa. Assim, a empresa que explora e possua recursos e capacidades valiosas, raras, de difícil imitação e insubstituíveis conquista com maior facilidade uma vantagem e desta forma desenvolve com maior eficiência a sua performance (Barney, 1991).

Dentro deste contexto podemos levantar a primeira hipótese de investigação (H1): O valor das combinações de capacidade de recursos que uma empresa detém está relacionado positivamente para a sua vantagem competitiva.

## **1.2. Ideologias da Teoria RBV**

A literatura aponta para necessidade de identificar os recursos que geram maior vantagem competitiva, muitos foram os autores que identificaram variados recursos (Amit e Schoemaker, 1993; Lippmen e Rumelt, 1982; Nelson e Winter, 1982; Barney, 1986; Makadok, 2001). No seu estudo, Amit e Schoemaker (1993) identificaram como recurso estratégico, os recursos humanos da empresa, por sua vez Lippmen e Rumelt (1982) caracterizaram a capacidade de resposta como um recurso. Nelson e Winter (1982) evidenciam como recurso a boa organização de rotinas internas. Por sua vez, Barney (1986) argumenta que a própria cultura da empresa é um recurso, concordando com o pensamento de Itami (1987) que identifica a estratégia como um recurso difícil de imitar. Através destes exemplos compreendemos que não existe só um recurso mais sim um leque de recursos que podem ser desenvolvidos pela empresa mediante a aplicação da RBV e desta forma gerar valor. Para um recurso ser identificado como difícil de ser imitado pelos seus concorrentes, Barney (1991) argumenta que um recurso deve obter valor pelas suas condições históricas, sendo mais pessoal e desta forma criar maior impacto no mercado, caracterizando-se pela dificuldade dos concorrentes em entender a estrutura do recurso.

Segundo Pensore (1959), um recurso consiste num grupo de serviços mais fortes, argumenta ainda que um recurso deriva de um conjunto não só de um mas de um grupo de serviços, que se apoiam mutuamente. Lockett, Thompson e Mogenstern (2009) argumentam que para a identificação de verdadeiros recursos, que podem ser explorados pela teoria da RBV, devem respeitar três aspetos fundamentais: i) funcionalidade do recurso; ii) possíveis combinações; e iii) forma de criação de valor. Foi desta forma que sintetizaram como uma empresa deve selecionar, caracterizar, e

utilizar um recurso de forma a explorar uma estratégia competitiva e gerar uma vantagem competitiva quando comparada aos concorrentes.

Também Almarri e Gardiner (2014) tentaram perceber como se realizava uma integração da teoria na estratégia, demonstrando o quanto é importante a exploração conjunta dos recursos organizacionais com a teoria. Desta forma é possível, segundo os autores, a identificação das características necessárias para o desenvolvimento de vantagem competitiva. Nas palavras de Adelunji Adegbesan (2009), é fundamental que os gestores desenvolvam uma performance superior utilizando os recursos distinguidos pela RBV. Para a continuação deste estudo do desenvolvimento deste trabalho e necessário compreender a relação existente entre a teoria da RBV e o desenvolvimento de uma vantagem competitiva.

Barney e Hesterly (2006) denominam como recursos todas as ferramentas que são controladas pela empresa e que auxiliam no desenvolvimento e na implementação de estratégias eficientes. A tabela 2 apresenta a classificação dos recursos, segundo estes autores.

Tabela 2 - Classificação dos recursos

Recursos	Descrição
Financeiros	Capital financeiro em posse pela empresa.
Físicos	Ferramentas físicas utilizadas pela empresa, podendo ser tecnologia, equipamento ou serviços.
Individual	Engloba toda a experiência, visão e habilidades individuais na geração do processo da empresa.
Organizacional	Atributos caracterizados pela interação dos sistemas formais e informais do planeamento, coordenação, englobando a cultura e reputação da empresa.

Fonte: Barney e Hesterly (2007)

Existe na literatura nomeados aspetos que auxiliam no isolamento e caracterização dos recursos estratégicos (tabela 3). Aspetos que desenvolvem mecanismos que tornam os recursos raros e difíceis de imitar e ajudam na construção da estratégia da empresa.

Tabela 3 - Processos de isolamento de recursos

Processo de isolamento	Autores
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recursos únicos e raros;</li> <li>- Cultura organizacional;</li> <li>- Recursos inexistentes no mercado;</li> </ul>	Barney (2001).
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mercados imperfeitos;</li> </ul>	Barney (2001); Rumelt, Schendel e Teece (1991).
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Combinação únicas de recursos;</li> <li>- Competências dos recursos;</li> </ul>	Hamel e Prahalad (1995).
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Barreiras de saída;</li> </ul>	Porter (1991).
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Processos de difícil imitação;</li> </ul>	Schoemaker (1993).
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ativos especiais;</li> </ul>	Teece (1984).

Fonte: Gohr, Santos, Burin, Marques e Arai (2011), pág. 1

### 1.3. RBV, VRIO, Vantagem Competitiva e Performance

#### 1.3.1. Explorações práticas efetuadas pela RBV para o desenvolvimento da vantagem competitiva

A definição do termo vantagem competitiva foi introduzida por Porter (1985) no seu livro *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. De acordo com o pensamento de Porter (1985), vantagem competitiva é a capacidade da empresa em criar maior valor na venda de um produto ou serviço do que na criação desse mesmo produto ou serviço.

Por sua vez, Barney (1991) defende que uma empresa atinge uma vantagem competitiva quando cria valor através de uma estratégia que facilita a redução de custos, explora oportunidades de mercado e neutraliza possíveis ameaças. Se uma empresa implementar eficientemente uma estratégia de RBV tem maior probabilidade

de recuperar o valor de custo de um produto ou serviço, de forma a conseguir recuperar o custo de produção, e desta forma desenvolver com maior eficiência uma vantagem competitiva (Coff, 1999; Peteraf e Barney, 2003).

Peteraf e Barney (2003) argumentam que existem diversas formas de desenvolver uma vantagem competitiva, significando isso que uma empresa não necessita verdadeiramente de ser a melhor a vender, mas sim ser superior na criação de valor. Segundo Spanos e Lioukas (2001), a RBV é uma das teorias que complementa melhor as teorias de vantagem competitiva, focando-se nas relações das características internas de uma empresa com a vantagem competitiva.

A teoria RBV pode auxiliar os gestores na organização de capacidades, que se entendem como forças da empresa e dessa forma explorarem melhor uma estratégia empresarial (Barney, 1995). Grant (1991) sugere a formalização da uma estratégia baseada em recursos através de cinco passes fundamentais:

- i) Identificação e classificação das forças e fraquezas;
- ii) Identificação da capacidade mais efetiva;
- iii) Geração de potencial da capacidade;
- iv) Adaptação da estratégia;
- v) Exploração sustentável e oportunidades de negócio.

Para a boa funcionalidade desta teoria, é necessário desenvolver uma estratégia que melhor explore e desenvolva os recursos e as capacidades que auxiliem na descoberta de novas oportunidades estratégicas (Grant, 1991).

Embora a teoria da RBV seja considerada umas das mais influentes teorias da gestão estratégica (Powell, 2001; Priem e Butler, 2001; Newbert, 2008), a sua forma de explorar a matéria é baseada na lógica e na intuição, e menos em evidências empíricas (Newbert, 2008), pelo que é evidente a necessidade de efetuar mais estudo empíricos.

Newbert (2008) realiza um teste à teoria RBV, onde realiza a determinação dos recursos e das suas características e observa o impacto na performance da empresa. Conclui que existe uma forma necessidade de explorar recursos para o desenvolvimento de uma vantagem competitiva. Talaja (2012) argumenta, através de uma análise do impacto gerado na performance pelos recursos, que os recursos auxiliam na exploração de uma vantagem competitiva e que recursos como humanos, organizacionais, intelectuais e financeiros são fundamentais para o desenvolvimento

da performance. Enriquez-de-la-o (2015) desenvolve um estudo onde procura desenvolver uma vantagem competitiva através de uma relação entre os recursos e as capacidades dinâmicas da empresa. Concluiu que ao existir uma harmonia positiva entre estes fatores existe grandes probabilidades de se construir uma vantagem competitiva. Embora seja promissor, o estudo é de carácter teórico, não tendo aplicado qualquer fundamento empírico como base.

Neste contexto, torna-se fundamental identificar recursos de forma a explorar uma vantagem competitiva, tendo impactos positivos na performance da empresa. Parece assim ser fundamental compreender a relação existente entre estes dois conceitos (Powell, 2001; Peteraf e Barney (2003).

### **1.3.2 Modelo dos recursos VRIO e a vantagem competitiva**

O modelo da VRIO comprova-se teoricamente aceitável, embora exista pouco suporte empírico. Significando assim que as hipóteses desenvolvidas são de carisma teórico e necessitam de suporte empírico (Priem e Butler, 2001; Newbert, 2008).

De acordo com o modelo VRIO os recursos valiosos, raros, difícil imitação e insubstituíveis têm maior potencial em criar uma vantagem competitiva. A ideologia da RBV defende que a acumulação dessas características é a base para o funcionamento de uma boa competitividade e retornos económicos (Barney,1986; Dierickx e Cool, 1989; Peteraf, 1993). Newbert (2007) também sugere que a raridade e o valor dos recursos estão relacionados com o desenvolvimento da vantagem competitiva, contribuindo diretamente para a performance da empresa.

Segundo Barney (1991) se um recurso ou capacidade de uma empresa conseguir desenvolver-se de forma a reduzir os custos e concretizar uma boa resposta ao mercado pode ser considerado como um recurso valioso, através desse recurso a empresa terá ferramentas necessárias para a elaboração de estratégias que desenvolvam o seu valor empresarial. Argumenta ainda que um recurso valioso pode impulsionar a performance da empresa, através de uma elaboração de estratégia onde se explora as oportunidades e se neutralizam as ameaças, formando-se desta forma como recursos valiosos. Através do desenvolvimento da performance da empresa.

Hambrick (1987) argumenta que se um recurso valioso de uma empresa for possuído por um largo número de empresas concorrentes não desenvolve uma positiva nem sustentável vantagem competitiva, pois as empresas podem explorar esse recurso da mesma forma estratégica, a empresa só beneficia de vantagem competitiva quando implementa na sua estratégia um recurso próprio que possui.

A raridade do valor de um recurso que potencia a geração de vantagem competitiva é de difícil caracterização. Segundo McKelvey (1982) e Porter (1980), os recursos únicos de uma empresa que desenvolvam a competência comparada com as empresas concorrentes podem ser considerados recursos raros, esses recursos podem gerar uma vantagem competitiva sustentável. Hirshleifer (1980) justifica que se o número de empresas que utilizam um recurso raro for inferior ao número de empresas que necessitam desse recurso para desenvolverem-se, esse recurso pode ser denominado como recurso raro e apto a desenvolver uma vantagem competitiva para a empresa. Desta forma chega-se a seguinte questão de investigação:

(H2): A raridade das combinações de capacidade de recursos que uma empresa detém está relacionada positivamente para a sua vantagem competitiva.

Nestes termos nunca se pode distinguir ao nível de importância das características dos recursos, pois de acordo com Brahma e Chakraborty (2011), as empresas não devem apenas dar importância a uma característica, mas sim às quatro. Também Lippman e Rumelt (1982) argumentam que um recurso pode ser valioso e raro, mas para conquistar vantagem competitiva o recurso tem de ser caracterizado pela sua difícil imitação ou duplicação, ou seja, só pode ser assim caracterizado se as empresas concorrentes não conseguirem obter esse recurso. Barney (1986) caracteriza esses recursos como recursos de difícil imitação.

Os recursos da empresa podem ser de difícil de imitar, segundo Dierickx e Cool (1989), por uma das três seguintes razões: i) a habilidade da empresa conseguir desenvolver recursos derivado das suas condições históricas; ii) ligação ambígua entre a empresa e os recursos necessários para a criação de vantagem competitiva; e iii) a complexidade social gerada pelos recursos e ferramentas internas da empresa. Barney e Clark (2007) consideram um recurso de difícil imitação, quando os concorrentes não conseguem desenvolver esse recurso em seu proveito. A empresa pode explorar um recurso importante, sendo desenvolvido por ferramentas internas, diferenciando-se dos concorrentes que não possuem nem conseguem desenvolver essas ferramentas. Desta

forma torna-se um recurso de elevada importância para a empresa utilizadora, tornando-se importante a sua proteção.

Segundo Barney e Tylor (1990), um recurso pode praticar uma vantagem durante um determinado período de tempo, facultando informação para que os concorrentes desenvolvam estratégias similares, neste caso é extremamente necessário a existência de um caminho diferente. Com a finalidade de desenvolver uma vantagem superior.

De acordo com Barney e Clark (2007), um recurso é insubstituível só quando se torna de tal forma essencial que não existe nenhum recurso que possa realizar essa função, assim esse recurso torna-se fundamental na tarefa que desempenha. Nos estudos de Zucker (1977) podemos perceber que é importante não só desenvolver uma única estratégia competitiva, mas também pensar no passo seguinte dessa estratégia. É necessário pensar num futuro a longo prazo e desta forma criar valor.

Desta forma, assume-se que os recursos que devem ser estrategicamente utilizados pela empresa devem (Barney, 1991; Krupski, 2011; Bratnicki, 2000): i) ser importantes ao ponto de representarem um valor estratégico para a empresa; ii) ser raros para potenciais competidores; iii) ser difíceis de imitar pelos competidores; iv) de mobilidade limitada; v) manter permanentemente a vantagem competitiva; vi) ser dispendiosos quando imitados.

Os presentes atributos permitem às empresas o desenvolvimento de uma vantagem, afetando indiretamente a performance da mesma. Através deste modelo é possível encontrar uma variada lista de recursos e oportunidades que a empresa pode explorar, auxiliando na construção de uma estratégia que desenvolvera uma vantagem competitiva e conseqüentemente a geração de lucro (Barney, 1997; Peteraf, 1993; Schreyogg e Kliesch-Eberl, 2007).

Para além do importante papel que os recursos desempenham, um recurso por si só não funciona, é necessário que uma empresa possua capacidades da que explorem esses recursos. Talaja (2012) pesquisou o impacto resultante da colaboração das capacidades com os recursos e pretendeu saber qual o impacto dessa parceria no impacto da performance da empresa. Foi demonstrado que os recursos com as características VRIO desenvolvem-se com maior eficiência quando explorados pelas capacidades da empresa desempenhando um papel fundamental para o

desenvolvimento da performance da empresa. Tornando-se essencial compreender melhor a relação das capacidades da empresa com a RBV. Talaja (2012) defende ainda que é essencial considerar-se a combinação dos recursos com as capacidades de forma combinada, e não se considerar separadamente. Tornando-se como principal objetivo tornar os recursos da empresa valiosos, raros e imitáveis de maneira a explorar uma fonte de vantagem competitiva, mas através de uma forte organização, com a finalidade de capitalizar os seus recursos (Barney e Wright, 1998).

Segundo Barney (2007), o modelo VRIO deve ser construído de forma a responder a quatro questões fundamentais para cada característica, como se pode observar na tabela 3.

Tabela 4 - Questões das características do Modelo VRIO

<b>Valor</b>	Os recursos e capacidades desenvolvem respostas às ameaças externas e procuram novas oportunidades?
<b>Raridade</b>	Os recursos são, no momento, controlados por um número pequeno de empresas?
<b>Imitável</b>	As empresas que não possuam esse recurso enfrentam uma desvantagem em desenvolver um semelhante?
<b>Organizacional</b>	As capacidades são procedimentos exploratórios apoiados na capacidade dos recursos raros, valiosos e imitáveis?

Fonte: Barney (2007, pág.70)

Tendo em conta os argumentos apresentados anteriormente, coloca-se as seguintes hipóteses de investigação

(H3): A organização das combinações de capacidade de recursos que uma detém está relacionada positivamente para a sua vantagem competitiva.

(H4): A imitabilidade das combinações de capacidade de recursos que uma empresa detém está relacionada positivamente para a sua vantagem competitiva.

### 1.3.3 A relação entre a vantagem competitiva e a performance

Existe uma forte distinção nos significados da vantagem competitiva e da performance da empresa, Powell (2001) classifica-as como dois conceitos totalmente diferenciados um do outro. O conceito de vantagem competitiva consiste na implementação de uma estratégia que se diferencia da estratégia dos concorrentes, que conduz a uma redução de custo, permite uma exploração de novas oportunidades de negócio e auxilia na neutralização de possíveis ameaças (Barney, 1991). A performance caracteriza-se como a capacidade de uma empresa em retirar lucro através da implementação de

estratégias (Rumelt, Schendel e Teece, 1994). Assim chegamos a uma hipótese de investigação:

Peteraf e Barney (2003) demonstram que uma empresa que conquista uma vantagem competitiva desenvolve maior valor económico, quando comparado aos seus concorrentes, usufruindo de benefícios superiores que desenvolvem a lealdade do consumidor e a perceção de qualidade (Zou, Fang e Zhao, 2003). Conduzidos por estes pensamentos lógicos, é possível assumir que uma empresa que desenvolve uma melhor vantagem competitiva irá beneficiar de uma melhor performance, quando comparado com os seus concorrentes. Assim chegamos a mais á seguinte hipótese de investigação: (H5): A vantagem competitiva de uma empresa está positivamente relacionada com o seu desempenho.

Contudo, não se pode cair no erro de pensar que vantagem competitiva e performance são um só conceito, é fundamental compreender a distinção entre estes dois termos. Durand (2002) afirma que embora uma vantagem seja uma condição suficiente para conquistar uma boa performance, pode muitas vezes não se tornar necessária. Argumenta que embora se espera que a vantagem competitiva e a performance estejam correlacionadas, nem sempre isso acontece, pois, os dois conceitos são construídos com distinções teóricas e empíricas distintas. Identifica a vantagem competitiva como o resultado em valor económico através da exploração da colaboração entre as capacidades com os recursos, e a performance resulta em valor económico através da comercialização (Durand, 2002). Adegbesan (2009) realiza um estudo onde pretende demonstrar que as empresas geram maior valor, que por sua vez se reflete na performance, através da utilização de recursos que são fonte de vantagem competitiva. Christoph e Raphael Amit (2007) observam os efeitos provocados na performance através da relação entre um produto e o modelo estratégico de negócio, analisando os problemas de entrada no mercado. Concluem que é necessário existir um desenvolvimento do tipo de estratégia e recursos, de forma a desenvolver fontes de vantagem.

O desenvolvimento da performance da empresa diz respeito à sua capacidade em possuir capacidades e recursos que são caracterizados como vantagem competitiva, contribuindo para que ache uma evolução superior quando comparado com os concorrentes (Chong et al, 2009). Desta forma chega-se às seguintes hipóteses de investigação:

(H6): A vantagem competitiva de uma empresa irá mediar a relação entre o valor das combinações das capacidades e recursos e seu desempenho.

(H7): A vantagem competitiva de uma empresa irá mediar a relação entre a raridade das combinações das capacidades e recursos e seu desempenho

(H8): A vantagem competitiva de uma empresa irá mediar a relação entre a organização das combinações das capacidades e recursos e seu desempenho

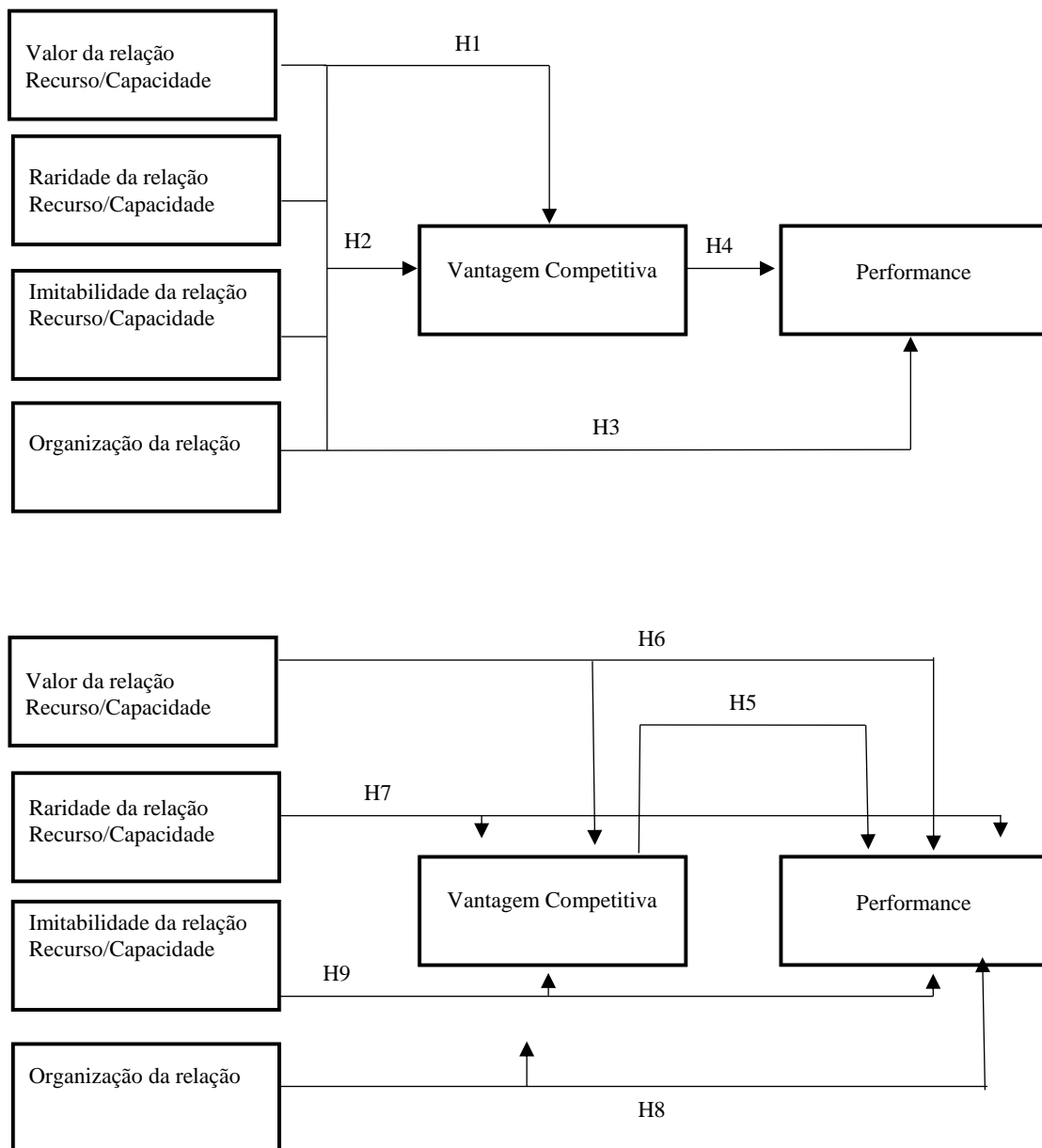
(H9): A vantagem competitiva de uma empresa irá mediar a relação entre a imitabilidade das combinações das capacidades e recursos e seu desempenho.

#### **1.4. Modelo Conceptual**

A realização deste estudo tem como objetivo analisar e demonstrar o impacto, da relação entre as capacidades da empresa e o modelo VRIO, existente na geração de vantagem competitiva e refletindo-se no desempenho da empresa. Utilizando como metodologia de apoio o trabalho realizado por Newbert (2008), assim os critérios são respeitados segundo a ideologia de Newbert.

A figura 2 apresenta os modelos conceptuais de investigação das 9 hipóteses de investigação. O modelo estabelece as relações entre as variáveis de estudo que se pretende verificar na parte empírica.

Figura 2. Modelo conceptual



O modelo que é usado para análise é composto por 6 dimensões principais: (i) valor da relação do recurso/capacidade; (ii) raridade da relação recurso/capacidade; (iii) dificuldade de imitação da relação do recurso/capacidade; (iv) organização da relação recurso/capacidade; (v) vantagem competitiva; (vi) desempenho.

## 2. METODOLOGIA

### 2.1. Tipo e Delineamento de Estudo

Os fundamentos epistemológicos e metodológicos de uma investigação orientam um produto científico cujas particularidades, como refere Nunes (1977, pág.33) dependem da natureza e do contexto estrutural do sistema social de produção de conhecimentos que os produz. Lee (1992) argumenta que o desenvolvimento de métodos de investigação quantitativos e qualitativos torna o estudo mais sustentado. Hill e Hill (2005) defendem que recorrer-se aos métodos quantitativos permite uma melhor obtenção de informações relevantes acerca das variáveis de estudo.

A recolha de dados quantitativos realiza-se através da recolha de respostas estruturadas e as técnicas de análise são dedutivas, isto é, partem do geral para o particular e são orientadas pelos resultados. Consequentemente através deste estudo é realizado a construção de um inquérito (ver em anexo), de forma a recolher dados quantitativos exatos e objetivos, de forma a compreender como existe o desenvolvimento da combinação dos recursos VRIO com as capacidades da empresa do sector alimentar, e se existe impacto na geração de vantagem competitiva e por sua vez no desempenho da empresa.

Numa primeira fase estuda-se a influência das 4 ferramentas do modelo VRIO no desenvolvimento de uma vantagem competitiva (variável dependente), e assim é considerado como variáveis independentes o valor, a raridade, a difícil imitação e a organização da relação do recurso/capacidade.

Desta forma organizamos dados para se avaliar o impacto que essa vantagem competitiva realiza na performance, aqui definimos como variável independente a vantagem competitiva e a variável dependente a performance. A vantagem competitiva neste modelo conceptual é utilizada como variável que mede o impacto que as características dos recursos VRIO (variável independente) realizam na performance da empresa (variável dependente). Utilizando como metodologia de apoio o trabalho realizado por Newbert (2008), assim os critérios são respeitados segundo a ideologia de Newbert. No estudo aborda-se com mais relevância as PME do comércio da pesca onde através dos dados fornecidos pela Associação Empresarial Portuguesa (2016) existem em Portugal 759 empresas em atividade, possuindo apenas dados de venda relativamente a 401 empresas do sector.

A maior acumulação efetua-se na cidade de Faro onde representa 18,5%, a cidade do Porto reúne 17% seguido por Setúbal e Aveiro.

Através da tabela 5 seguinte podemos compreender com maior perceção a distribuição das empresas pelo país.

Tabela 5 - Distribuição Nacional das Empresas

<b>Distritos</b>	<b>Nº de Empresa</b>	<b>% Empresas</b>
Angra do Heroísmo	3	0,7%
Aveiro	30	7,5%
Beja	1	0,2%
Braga	1	0,2%
Bragança	0	0%
Castelo Branco	1	0,2%
Coimbra	22	5,5%
Évora	0	0%
Faro	74	18,5%
Funchal	17	4,2%
Guarda	0	0%
Horta	12	3%
Leiria	28	7%
Lisboa	54	13,5%
Ponta Delgada	16	4%
Portalegre	0	0%
Porto	68	17%
Santarém	3	0,7%
Setúbal	47	11,7%
Viana do Castelo	23	5,7%
Vila Real	0	0%
Viseu	1	0,2%
<b>Total</b>	<b>401</b>	<b>100%</b>

O formato do questionário foi desenvolvido tendo como base o estudo e as ideologias de Newbet (2008), sendo complementado com as variáveis Organização e Dificil imitação baseada na ideologia de Barney (1991), identificando as principais ideologias da teoria VRIO.

A estrutura do questionário encontra-se dividido por 7 partes que são constituídas pelas variáveis de estudo: performance, vantagem competitiva, valor, raridade, organização, difícil imitação e a hostilidade do meio envolvente. Sendo apresentado através de perguntas de resposta fechada, o que limita a possibilidade de resposta, desta forma possibilita a recolha mais concreta de informação, existindo assim uma análise mais conclusiva da informação recolhida. Recorreu-se a uma escala do tipo de Likert, onde as respostas encontram-se entre 1 a 5 na maioria das questões apresentadas.

O questionário decorreu desde o dia 24 de Março até 27 Agosto de 2016, a sua elaboração demorou aproximadamente 15 a 20 minutos. A tabela 6 seguinte demonstra uma síntese dos aspetos metodológicos que foram já apresentados anteriormente. O questionário foi distribuído via correio eletrónico e com a finalidade do seu preenchimento foi realizado contato telefónico e pessoal de forma a garantir que grande parte fosse preenchido, tornando-se assim válido.

Tabela 6 Síntese da Metodologia seguida

<b>Definições do delineamento do estudo</b>	Área geográfica	Portugal
	Tipologia	Investigação Empírica e quantitativa
	Intervalo de Tempo	24 de Março a 27 de Agosto
	Tipologia da empresa	Pequenas e médias empresas do sector alimentar marítimo
	Sector de atividade	Sector Alimentar
	Determinantes de análise	Recursos e capacidades empresariais
<b>Ferramentas quantitativas</b>	Número de empresas	401
	Amostra recolhida	147
	Desenvolvimento da ferramenta	Gestores de recursos humanos e/ou financeiro.
		Contato pessoal, email e telefone
	Duração média de 15 minutos para a realização	
<b>Análise dos dados recolhidos</b>	Análise através do Software SPSS	

Assim com estes dados reunidos e através da metodologia de Hill e Hill (2005) e Patton (1990) foi decidido que a escolha da seleção da amostra realizou-se de forma arbitrária e assim garantir que a maior parte dos questionários fosse preenchida, de acordo com o propósito da investigação foi considerado pertinente existir uma recolha de dados através da realização de um questionário.

As Hipóteses 1, 2, 3 e 4 foram testadas utilizando seis Modelos de Regressão Linear Hierárquica para cada uma das categorias de recursos e capacidades e para a média destas.

A Hipótese 5 foi testada com base em seis Modelos de Regressão Linear Múltipla para cada uma das categorias das Vantagens Competitivas, bem como para a média. Quanto aos efeitos mediadores (Hipóteses 6, 7, 8 e 9), Baron and Kenny (1986) definem quatro condições a serem cumpridas para a existência de efeito um efeito mediador: (1) o valor, a raridade, a organização e a imitabilidade têm de estar relacionadas com as vantagens competitivas; (2) as vantagens competitivas têm de estar relacionadas com a performance; (3) o valor e a raridade têm de estar relacionadas com a performance na ausência das vantagens competitivas; e (4) a influência do valor e da raridade na performance deve ser diminuído ou removido com a inclusão das vantagens competitivas.

Na análise estatística utilizou-se o software IBM SPSS versão 24.0 para Windows IBM Corporation, NewYork, USA). Consideraram-se associações estatisticamente significativas nos casos em que  $p < 0,05$ .

## **2.2. Setor Definido, Amostra, Ferramentas de Recolha de Dados e Desenvolvimento**

O setor analisado neste trabalho é o setor da pesca, todas as empresas que trabalham na área alimentar e podem ser caracterizadas como empresas grossistas. O estudo foca-se nas empresas do sector da pesca, que praticam comércio por grosso dos seus produtos, dada a importância que revelam ter na economia portuguesa. Com o objetivo de recolher o maior número possível de dados, a escolha das empresas foi totalmente realizada de forma aleatória, característica essa que Hill & Hill (2005) e Patton (1990) defendem para a realização de um estudo empírico.

As empresas dedicadas ao setor da pesca tiveram um volume de negócios no valor de 16,2 mil milhões de euros (INE, 2014), colocando-se assim na segunda posição entre os sectores que geraram maior lucro. A sua distribuição encontra maior evidência no Norte, onde se observa 35,5% das empresas existentes, 30,6% em Lisboa e 21,4% no Centro. Neste setor realizou-se uma identificação das empresas de comércio grossista que dizem respeito ao comércio marítimo, ou seja, que o seu produto seja alimentar marítimo. Dentro destes parâmetros e a partir dos dados disponibilizados pela AEP (Câmara de Comercio de Produto, 2014) existem 401 empresas designadas como as maiores empresas do sector. Foram enviados 379 questionários, destes obtiveram-se 147 corretamente preenchidos e validados, o que representa uma taxa de resposta de 36,66% que pode ser comparada com taxas de outros estudos idênticos.

### **2.3. Caracterização de variáveis**

O presente estudo foca-se no desenvolvimento da vantagem competitiva através dos recursos VRIO, e qual o impacto da exploração dessa capacidade no desempenho da empresa. A teoria de Barney (1997), onde destaca as capacidades e os recursos financeiros, humanos, organizacionais e psicológicos, é utilizada como apoio à elaboração do trabalho de investigação.

#### **Valor**

Esta variável é constituída por 6 itens (V1 a V6), de forma a que os inquiridos avaliem o valor dos recursos e das capacidades da empresa. Concluído que quanto maior for o valor da dimensão de respostas positivas mais sustentada fica a teoria que os recursos e a capacidade valiosa, e a sua interação são um potencial para o desenvolvimento de uma vantagem competitiva.

Como já foi defendido anteriormente, um recurso é exponencialmente mais valioso quando existe uma relação com a capacidade apropriada, assim o valor da relação do recurso com a capacidade deve ser resultado de uma função multiplicativa entre o valor dos recursos e capacidade individuais que o sustenta (Newbert, 2008). Através desta lógica a resposta de cada item do valor da capacidade (V1, V3, V5) é multiplicado pelo seu correspondente dos itens do valor dos recursos (V2, V4, V6), resultando em três resultados preliminares de valor. Refletindo a habilidade competitiva da empresa existente, contribuindo para a existência de uma redução de custos, uma exploração de oportunidades e prevenção contra possíveis ameaças externas.

Os resultados preliminares foram calculados para cada categoria de recursos/capacidades, sendo somados e resultando em 5 scores que refletem o valor final dos recursos/capacidades financeiros, humanos, intelectuais, organizacionais e físicos da empresa. Dando um exemplo, para encontramos o valor da relação do recurso/capacidade físicos da empresa calcula-se:  $V1e*V2e+V3e*V4e+V5e*V6e$ , relativamente ao valor da relação recurso/capacidade organizacional:  $V1d*V2d+V3d*V4d+V5d*V6d$ . Finalizando com a reflexão do valor médio de todos os resultados da relação, 5 resultados, através da média retirada desses resultados tal como foi feito no trabalho de Newbert (2008).

### **Raridade**

De forma a desenvolver uma vantagem competitiva é fundamental que a relação existente entre o recurso e a capacidade seja explorada por um número reduzido de empresas. A medição do conceito de raridade tem que respeitar o grau com que uma empresa explora um recurso/capacidade único como também o grau com que explora os recursos/capacidades comuns. Foi desenvolvido três itens de possível medição de raridade: R1, R2 e R3, estes itens estão positivamente cotados de forma a que a maior resposta seja definida como a relação mais rara em posse da empresa.

Os dados desses três itens são somados para cada categoria de recurso/capacidade, resultando em cinco scores que refletem o nível de raridade de cada relação de recurso/capacidade da empresa ( $R1b + R2b + R3b$ ). Obtém-se assim um resultado que reflete a raridade média dos 5 resultados de todas as combinações recursos/capacidades da empresa (Newbert, 2008).

### **Imitabilidade**

Segundo as opiniões reunidas através do estudo, estamos perante uma variável muito importante para a geração de valor numa empresa. Através da exploração de recursos/capacidades únicos ou em pouca posse pela concorrência é possível o desenvolvimento de uma vantagem competitiva. Desta forma é fundamental perceber quais os recursos/capacidades que se podem caracterizar como de difícil imitação e como podem ser exploradas, de modo a poderem tornarem-se numa mais valia.

Utilizando o trabalho de Newbert (2008) como inspiração, este estudo aplica um sistema de recolha de informação com base na sua estrutura. Foi desenvolvido um

sistema composto por três itens com a finalidade de caracterizar um recurso/capacidade como um recurso de difícil imitação: Di1, Di2, Di3, estes itens estarão cotados de forma a que quanto maior for o valor da resposta, o recurso correspondente pode ser considerado como difícil de imitar em posse pela empresa.

Tornando-se essencial compreender o impacto realizado da exploração da ferramenta variável difícil imitação com a relação dos recursos e das capacidades. Os dados desses três itens são somados para cada categoria de recurso/capacidade, resultando em cinco scores que refletem o impacto de cada relação de recurso/capacidade difíceis de imitar da empresa ( $Di1b + Di2b + Di3b$ ). Obtém-se assim um resultado que reflete a dificuldade de imitação média dos 5 resultados de todas as combinações recursos/capacidades da empresa (Newbert, 2008).

### **Organização**

Para existir uma positiva harmonia entre os recursos e as capacidades é fundamental desenvolver uma boa organização, de forma a retirar resultados positivos (Barney, 1991). Assim sendo é fundamental observar o nível da organização, de forma a perceber o seu impacto no desenvolvimento da performance empresarial.

Este estudo aplica um sistema de recolha de informação tendo como base o trabalho desenvolvido por Newbert (2008). Foi desenvolvido um sistema composto por três itens com a finalidade de cotar o nível de organização: O1, O2, O3, estes itens estão positivamente cotados de forma a que a maior resposta seja definida como a relação mais organizada em posse pela empresa. Os dados desses três itens são somados para cada categoria de recurso/capacidade, resultando em cinco scores que refletem o nível de organização de cada relação de recurso/capacidade da empresa ( $O1b + O2b + O3b$ ). Obtém-se assim um resultado que reflete a organização média dos 5 resultados de todas as combinações recursos/capacidades da empresa (Newbert, 2008).

### **Vantagem Competitiva**

Barney (1991) define uma vantagem competitiva como um processo que a empresa explora de forma a reduzir custos, descobrir oportunidades e neutralizar ameaças. De maneira a poder-se medir a vantagem competitiva, procedeu-se ao desenvolvimento das suas definições segundo Kerlinger e Lee (2000, um conjunto de 3 itens foi considerado (VC1, VC2, VC3). Estes itens são cotados positivamente, sendo que quanto

mais positiva for a resposta maior é a vantagem competitiva da empresa. Através da operacionalização destes três itens, para cada categoria de recurso e capacidade, existe um resultado de cinco scores que refletem o valor das combinações dos recursos e capacidades através da exploração dos recursos/capacidades financeiros, humanos, intelectual, organizacional e físicos da empresa. Dando um exemplo, o resultado da vantagem competitiva resultante da exploração de recursos/capacidades humanas da empresa resulta através da equação:  $VC1c + VC2c + VC3c$ , finalizando com o encontro da média desses cinco resultados.

### **Performance**

A literatura de estratégia pratica três formas de medir a performance da empresa, através da performance financeira (Combs e Ketchen, 1999; Knott, 2003; Maijoor e Van Witteloostuijn, 1996; Makadok, 1999; Miller e Shamsie, 1996; Robins e Wiersema, 1995; Russo e Fouts, 1997), performance subjetiva financeira (Powell, 1992<sup>a</sup>, 1992b; 1995; Powell e Dent-Micallef, 1997), e a performance subjetiva não financeira (Combs e Ketchen, 1999; Henderson e Cockburn, 1994; Markman et al., 2004; Powell e Dent-Micallef, 1997; Yeoh e Roth, 1999).

Neste trabalho, a performance foi medida tendo por base os argumentos de Delaney e Huselid (1996), utilizando uma escala de performance de mercado (Perry-Smith e Blum, 2000; Richard, 2000), uma escala subjetiva que inclui os aspetos financeiros (vendas) e os aspetos não financeiros (mercado). No presente estudo, esta variável é operacionalizada pela soma das respostas de 4 itens (P1-P4), significando que quanto mais alta for a resposta maior é a performance da empresa.

### **Variáveis de controlo**

Para medir a hostilidade do meio envolvente (ME1 - ME3) foi utilizada a escala de hostilidade de Khandwalla (1976), esta variável é operacionalizada pela soma das respostas dos 3 itens.

## **2.4. Caracterização do Sector Pesca**

Com o forte crescimento e a forte globalização das empresas, o sector das pescas tem vindo a crescer exponencialmente. É fundamental para uma empresa desenvolver estratégias eficazes de forma a criar uma vantagem competitiva, e desta forma refletindo-se na sua performance, sempre garantidos os melhores benefícios e destacando-se dos seus principais concorrentes (Porter, 1985; Rumelt, 1984).

O setor das pescas é bastante importante para Portugal, pois o país é um dos poucos do mundo com situação geográfica muito favorável, onde existe uma diversidade de matéria prima para o desenvolvimento do negócio. Em 2015 toda a frota portuguesa pescou no total perto de 194 164 toneladas, o que representou um acréscimo de 5,6% na produção de pesca nacional (INE, 2014). Esta situação deveu-se ao facto da existência de uma redução de área de captura permitida, tendo repercussões a nível global. Nos últimos anos pode-se assistir a uma crise, ao qual ainda não foi totalmente recuperado. Devido a uma inexistência de regras de controlo e devido á existência de uma evolução de concorrência existiu uma elevada exploração dos recursos.

O setor da pesca sofre influências que não podem ser controladas, identificadas como efeitos externos, onde a oscilação climática e marítima são fatores importantes difíceis ou quase impossíveis de controlar (Rangel, 1995). Segundo Regueiro et al. (2011) existiu numerosas alterações da regulação derivado das Políticas Comuns das Pescas, sendo o foco principal o ajustamento da capacidade pescatória ao nível dos recursos naturais existentes.

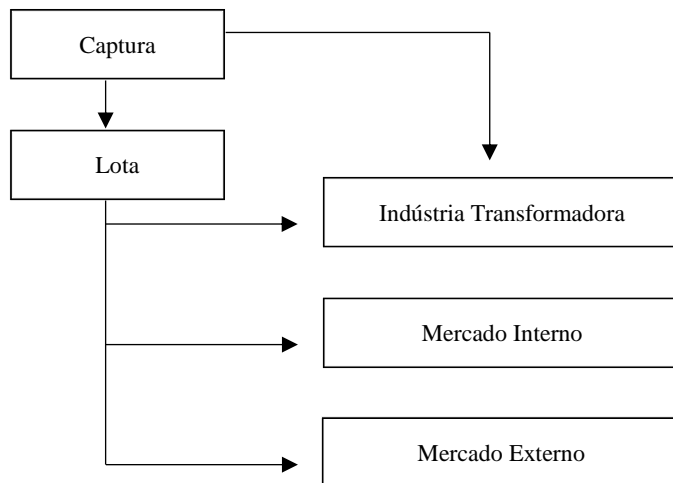
A indústria transformadora da pesca apresentou, em 2014, um total de 241 mil toneladas de produto, este volume de produção correspondeu a um decréscimo de 2% em relação a 2013, na questão da estrutura, os congelados continuam a ser o grupo que melhor se destaca representando 52% da produção total (INE, 2015). A indústria faturou 898 milhões de euros, que se reflete num aumento de 5,8% relativamente ao ano anterior. Considera-se como um sector que mais contribui para o desenvolvimento da economia portuguesa, tornando-se aqui um forte investimento para compreender como os recursos podem desenvolver uma vantagem competitiva, tornando assim num sector de muito interesse para o desenvolvimento.

Através da análise do documento disponibilizado pelo Instituto Nacional de Estatística (2015) percebemos a distribuição das importações e exportações, onde as importações relativas a produtos de pesca atingiram 1766,0 milhões de euros, correspondendo a um acréscimo de 11,9% face ao ano anterior. A nível de exportações os valores atingiram os 1031 milhões de euros, representando um aumento de 12,2% relativo ao ano anterior. A evolução das importações foi generalizada á maioria dos produtos de pesca, com especial destaque para o aumento de peixe congelado, em contrapartida o maior decréscimo nas importações foi no segmento dos enlatados. É extremamente

fundamental que existam ajustamentos da capacidade das frotas às possibilidades de pesca.

Através do quadro seguinte pode-se ter uma melhor noção de como funciona a comercialização dos produtos de pesca.

Figura 3 Esquema do Funcionamento do Comércio da Pesca



Fonte: Plano Estratégico Nacional, DGPA, 2007

## 3. RESULTADOS

### 3.1. Análise da Fiabilidade dos constructos

Com o objetivo de avaliar a confiabilidade dos dados, Alfa de Cronbach foram calculados para cada escala utilizada. Os valores calculados com base na amostra foram similares aos relatados por Newbert (2008), sugerindo elevada consistência interna dos constructos (Tabela 7).

Tabela 7 - Fiabilidade dos constructos

Constructo	Alpha	Nº de Itens
Performance	0,805	4
Vantagem Competitiva	Financeiras	0,745
	Físicas	0,710
	Intelectuais	0,711
	Humanas	0,718
	Organizacionais	0,784
Raridade	Financeiras	0,823
	Físicas	0,803
	Intelectuais	0,768
	Humanas	0,550
	Organizacionais	0,667
Valor	Financeiras	0,775
	Físicas	0,795
	Intelectuais	0,729
	Humanas	0,814
	Organizacionais	0,711
Organização	Financeiras	0,705
	Físicas	0,715
	Intelectuais	0,672
	Humanas	0,691
	Organizacionais	0,796
Imitabilidade	Financeiras	0,699
	Físicas	0,724
	Intelectuais	0,792
	Humanas	0,622
	Organizacionais	0,749
Hostilidade ambiental	0,722	3

## **Performance**

Através da análise da ferramenta prática, percebe-se que foi utilizada uma escala de Likert, onde era possível responder de 1 (Muito Pior) a 4 (Muito Melhor), para cada item correspondente.

Para a Teoria do Valor Alpha de Cronbach, o valor mínimo aceitável tem de ser superior a 0,72, para se poder caracterizar como uma consistência razoável. O valor de Alpha de Cronbach é de 0,805, deste modo possuímos aquilo que se pode caracterizar como dados bem aceites, concluindo que as variáveis utilizadas conseguem medir uma única dimensão, a Performance.

## **Vantagem Competitiva**

Realizou-se nesta variável uma escala de Likert, variando de 1 (Discordo Totalmente) a 5 (Concordo Totalmente), através dos 15 itens que a constituíam. Através da análise dos constructos da variável, deparamo-nos com a seguinte situação. Apenas duas das cinco caracterizações têm um score superior a 0,72. Existindo valores inferiores, mas não com uma distância significativa. Deste modo podemos considerar os valores como uma razoável consistência para o desenvolvimento deste estudo.

## **Raridade**

Realizou-se nesta variável uma escala de Likert, onde ia de 1 (Discordo Totalmente) a 5 (Concordo Totalmente). Existe aqui uma variação de valores significativa onde o maior está em 0,823, sendo uma consistência boa, e o menor encontra-se com valores de fraca consistência, 0,550. Deste modo podemos caracterizar os valores como uma consistência razoável, sendo possível considera-los para o desenvolvimento deste estudo.

## **Valor**

Realizou-se nesta variável uma escala de Likert, onde ia de 1 (Discordo Totalmente) a 5 (Concordo Totalmente). Aqui encontramos apenas um valor de consistência boa, 0,814, sendo o restante de uma consistência razoável. Sendo possível a caracterização dos valores como uma consistência razoável, deste modo consideramos para o desenvolvimento deste estudo.

### **Organização**

Realizou-se nesta variável uma escala de Likert, onde ia de 1 (Discordo Totalmente) a 5 (Concordo Totalmente). Aqui encontramos apenas dois valores de consistência fraca, 0,672 e 0,691, mas não com uma distância significativa. Os restantes possuem uma consistência razoável. Sendo possível a caracterização dos valores como uma consistência razoável, deste modo consideramos para o desenvolvimento deste estudo.

### **Imitabilidade**

Realizou-se nesta variável uma escala de Likert, onde ia de 1 (Discordo Totalmente) a 5 (Concordo Totalmente). Aqui encontramos apenas dois valores de consistência fraca, 0,699 e 0,622, mas não com uma distância significativa. Os restantes possuem uma consistência razoável. Sendo possível a caracterização dos valores como uma consistência razoável, deste modo consideramos para o desenvolvimento deste estudo.

### **Hostilidade Ambiental**

Para esta variável foi adotada a mesma escala de Likert, onde existiam cinco alternativas de resposta para cada item que a constituía. Resultou num score de 0,722, sendo considerada uma consistência razoável, podendo assim considerar no desenvolvimento deste estudo. Verificamos que a consistência interna pode ser considerada como razoável, pois os valores inferiores a 0,7 não se distanciam muito, existindo até valores superiores a 0,8. Concluindo assim que existe uma consistência interna (Muñiz,2003).

## **3.2. Estatística Descritiva e Correlações**

As estatísticas descritivas e as correlações foram calculadas para todas variáveis a incluir nas modelações (Tabela 8). Observa-se que a larga maioria dos constructos envolvidos no estudo possuem correlações estatisticamente significativas entre si.

	Média	DP	N válido	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)
(1) Performance	9,87	2,06	147												
(2) Valor (Físicos)	19,39	5,28	147	0,047											
(3) Valor (Financeiros)	15,24	4,64	147	0,315**	0,607**										
(4) Valor (Humanos)	18,14	4,44	147	0,043	0,728**	0,437**									
(5) Valor (Intelectuais)	17,37	3,68	147	0,098	0,398**	0,317**	0,517**								
(6) Valor (Organizacionais)	19,39	4,39	147	-0,092	0,549**	0,284**	0,646**	0,617**							
(7) Vantagem Competitiva (Financeiras)	9,73	2,72	147	0,222**	0,619**	0,554**	0,519**	0,303**	0,345**						
(8) Vantagem Competitiva (Físicas)	7,87	2,37	147	0,302**	0,432**	0,624**	0,392**	0,296**	0,276**	0,681**					
(9) Vantagem Competitiva (Humanas)	9,03	2,36	147	0,106	0,450**	0,353**	0,507**	0,370**	0,396**	0,593**	0,639**				
(10) Vantagem Competitiva (Intelectuais)	8,48	2,34	147	0,176*	0,353**	0,426**	0,380**	0,420**	0,363**	0,384**	0,567**	0,404**			
(11) Vantagem Competitiva (Organizacionais)	9,59	2,66	147	-0,028	0,396**	0,253**	0,477**	0,434**	0,467**	0,330**	0,415**	0,417**	0,532**		
(12) Raridade (Financeiros)	10,11	2,90	147	0,079	0,754**	0,516**	0,659**	0,378**	0,500**	0,534**	0,417**	0,422**	0,346**	0,360**	
(13) Raridade (Humanos)	8,03	2,47	147	0,238**	0,576**	0,662**	0,542**	0,423**	0,424**	0,513**	0,491**	0,353**	0,413**	0,464**	0,677**
(14) Raridade (Intelectuais)	9,15	2,74	147	0,040	0,593**	0,400**	0,711**	0,507**	0,557**	0,392**	0,376**	0,436**	0,409**	0,420**	0,678**
(15) Raridade (Organizacionais)	8,93	2,59	147	0,071	0,428**	0,420**	0,472**	0,451**	0,504**	0,295**	0,363**	0,354**	0,396**	0,395**	0,429**
(16) Raridade (Físicos)	9,90	2,51	147	-0,078	0,367**	0,279**	0,512**	0,395**	0,528**	0,280**	0,234**	0,278**	0,385**	0,447**	0,345**
(17) Organização (Financeiras)	9,86	2,85	147	0,181*	0,664**	0,558**	0,588**	0,348**	0,471**	0,509**	0,457**	0,376**	0,296**	0,259**	0,655**
(18) Organização (Físicas)	8,14	2,44	147	0,157	0,458**	0,597**	0,469**	0,352**	0,357**	0,484**	0,509**	0,361**	0,292**	0,257**	0,526**
(19) Organização (Intelectuais)	9,41	2,37	147	0,009	0,525**	0,435**	0,620**	0,437**	0,480**	0,375**	0,353**	0,428**	0,300**	0,333**	0,576**
(20) Organização (Humanas)	8,88	2,36	147	0,064	0,327**	0,304**	0,377**	0,389**	0,368**	0,259**	0,255**	0,294**	0,305**	0,352**	0,350**
(21) Organização (Organizacionais)	10,00	2,61	147	-0,107	0,455**	0,283**	0,489**	0,335**	0,533**	0,279**	0,248**	0,246**	0,297**	0,368**	0,413**
(22) Imitabilidade (Financeiros)	9,51	2,87	147	0,078	0,666**	0,514**	0,546**	0,338**	0,432**	0,493**	0,352**	0,262**	0,267**	0,229**	0,612**
(23) Imitabilidade (Humanos)	7,93	2,18	147	0,174*	0,560**	0,676**	0,470**	0,345**	0,376**	0,490**	0,582**	0,330**	0,383**	0,249**	0,530**
(24) Imitabilidade (Intelectuais)	9,21	2,34	147	0,017	0,555**	0,308**	0,635**	0,411**	0,525**	0,465**	0,326**	0,451**	0,271**	0,423**	0,529**
(25) Imitabilidade (Organizacionais)	8,86	2,34	147	0,022	0,437**	0,388**	0,459**	0,328**	0,391**	0,378**	0,319**	0,363**	0,309**	0,356**	0,374**
(26) Imitabilidade (Físicos)	8,82	2,50	147	0,183*	0,398**	0,450**	0,441**	0,343**	0,464**	0,278**	0,357**	0,211*	0,325**	0,329**	0,380**
(27) Hostilidade Ambiental	8,90	1,49	147	-0,189*	0,251**	0,103	0,390**	0,173*	0,242**	0,143	0,155	0,170*	0,106	0,264**	0,221**

\* p < 0,05; \*\* p < 0,01

Tabela 8 - Correlações e estatísticas descritivas

	(13)	(14)	(15)	(16)	(17)	(18)	(19)	(20)	(21)	(22)	(23)	(24)	(25)	(26)	(27)
(1) Performance															
(2) Valor (Físicos)															
(3) Valor (Financeiros)															
(4) Valor (Humanos)															
(5) Valor (Intelectuais)															
(6) Valor (Organizacionais)															
(7) Vantagem Competitiva (Financeiras)															
(8) Vantagem Competitiva (Físicas)															
(9) Vantagem Competitiva (Humanas)															
(10) Vantagem Competitiva (Intelectuais)															
(11) Vantagem Competitiva (Organizacionais)															
(12) Raridade (Financeiros)															
(13) Raridade (Humanos)															
(14) Raridade (Intelectuais)	0,684**														
(15) Raridade (Organizacionais)	0,498**	0,526**													
(16) Raridade (Físicos)	0,392**	0,476**	0,504**												
(17) Organização (Financeiras)	0,600**	0,557**	0,507**	0,398**											
(18) Organização (Físicas)	0,673**	0,522**	0,434**	0,420**	0,644**										
(19) Organização (Intelectuais)	0,511**	0,629**	0,443**	0,454**	0,619**	0,603**									
(20) Organização (Humanas)	0,378**	0,399**	0,414**	0,424**	0,260**	0,355**	0,392**								
(21) Organização (Organizacionais)	0,284**	0,412**	0,472**	0,445**	0,423**	0,265**	0,542**	0,453**							
(22) Imitabilidade (Financeiros)	0,500**	0,551**	0,404**	0,370**	0,585**	0,514**	0,471**	0,354**	0,426**						
(23) Imitabilidade (Humanos)	0,570**	0,460**	0,425**	0,341**	0,605**	0,641**	0,512**	0,313**	0,304**	0,604**					
(24) Imitabilidade (Intelectuais)	0,370**	0,532**	0,380**	0,488**	0,510**	0,398**	0,609**	0,345**	0,473**	0,559**	0,555**				
(25) Imitabilidade (Organizacionais)	0,386**	0,422**	0,433**	0,400**	0,326**	0,325**	0,369**	0,384**	0,361**	0,444**	0,444**	0,455**			
(26) Imitabilidade (Físicos)	0,408**	0,409**	0,384**	0,483**	0,445**	0,378**	0,449**	0,369**	0,485**	0,392**	0,580**	0,477**	0,471**		
(27) Hostilidade Ambiental	0,243**	0,309**	0,196*	0,224**	0,243**	0,248**	0,318**	0,176*	0,200*	0,203*	0,172*	0,285**	0,094	0,162	

p < 0,05; \*\* p < 0,01

Tabela 8 - Correlações e estatísticas descritivas

### 3.3. Determinantes da Vantagem Competitiva

A Tabela 9 apresenta os resultados alusivos aos determinantes da vantagem competitiva, observando-se que todas as estatísticas F e as alterações nas estatísticas F são estatisticamente significativas, revelando que os modelos têm um bom ajustamento aos dados bem como a inserção de novas variáveis, além da variável de controlo Hostilidade da envolvente, incrementam significativamente o ajustamento. Os resultados revelam que a hostilidade da envolvente tem um efeito positivo estatisticamente significativo nas vantagens competitivas, isto é quanto mais a hostilidade do meio envolvente mais elevadas são as vantagens competitivas.

Tabela 9 - Determinantes das vantagens competitivas (coeficientes estandardizados)

	Vantagens Competitivas Financeiras		Vantagens Competitivas Humanas		Vantagens Competitivas Intelectuais		Vantagens Competitivas Organizacionais		Vantagens Competitivas Físicas		Vantagens Competitivas Totais	
Hostilidade da envolvente	0,14	-0,03	0,16	0,04	0,17*	-0,05	0,11	0,00	0,26**	0,13	0,22**	0,00
Valor		0,41**		0,38**		0,29*		0,26**		0,25**		0,47**
Raridade		0,09		0,02		0,09		0,20*		0,23*		0,20
Organização		0,23*		0,10		0,10		0,08		0,09		0,01
Imitabilidade		0,10		0,24*		0,17		0,10		0,04		0,07
R <sup>2</sup> Ajustado	0,014	0,390	0,042	0,487	0,022	0,274	0,004	0,218	0,063	0,273	0,042	0,487
Estatística F	3,05	19,63**	3,57	22,81**	4,31*	12,03**	1,65	9,15*	10,83**	11,97**	7,35	28,67**
Mudança da Estatística F		23,31**		26,98**		13,59**		10,91**		11,48**		32,41

\* p < 0.05; \*\* p < 0.01

Em relação às Hipóteses constata-se que o valor dos recursos tem uma influência estatisticamente significativa na obtenção de vantagens competitivas em qualquer um dos modelos estimados, observando-se que quanto mais elevado é o valor dos recursos e das capacidades mais elevadas são as vantagens competitivas, sendo suportada a Hipótese 1.

Em relação à Hipótese 2, o coeficiente da raridade tem uma influência positiva estatisticamente significativa nas vantagens competitivas no que respeita aos aspetos organizacionais e físicos, em que nestes casos quanto mais elevado é a raridade dos recursos e das capacidades mais elevadas são as vantagens competitivas. Estes resultados suportam a Hipótese 2.

Quanto à Hipótese 3, constata-se que organização dos recursos não tem qualquer influência estatisticamente significativa na obtenção de vantagens competitivas em qualquer um dos modelos estimados, não sendo possível suportar a Hipótese 3.

Relativamente à imitabilidade dos recursos, constata-se que estes têm uma influência estatisticamente significativa na obtenção de vantagens competitivas em termos de aspetos humanos, em que nestes casos quanto mais elevado é a impossibilidade de imitar os recursos e as capacidades mais elevadas são as vantagens competitivas. Estes resultados suportam a Hipótese 4.

O modelo para os resultados globais revela que valor e a raridade dos recursos e capacidades têm uma influência estatisticamente significativa na obtenção de vantagens competitivas.

### 3.4. Determinantes da Performance

Em todas as modelações efetuadas a hostilidade ambiental tem um efeito estatístico negativo na performance, em que quanto mais hostil é o meio envolvente menor é a performance e a dimensão da empresa não tem qualquer efeito significativo na performance.

Nos modelos que incluem as vantagens competitivas, constata-se através da análise da tabela 10, que as Vantagens Competitivas Financeiras, Humanas, Físicas e Totais têm um efeito positivo estatisticamente significativo na performance, suportando a Hipótese 5.

Quanto diversos recursos e capacidades, e respetivo efeito na performance, constata-se que o valor dos recursos financeiros e humanos, e a organização dos recursos financeiros, têm um efeito positivo significativo na performance. A imitabilidade dos recursos físicos tem um efeito positivo significativo na performance, em que quanto mais difícil é imitar os recursos e capacidades físicas das empresas maior é a sua performance.

Tabela 10 - Determinantes da Performance (coeficientes estandardizados)

	Recursos e Capacidades Financeiras		Recursos e Capacidades Humanas		Recursos e Capacidades Intelectuais		Recursos e Capacidades Organizacionais		Recursos e Capacidades Físicas		Recursos e Capacidades Totais	
Hostilidade ambiental	-0,24**	-0,23*	-0,24*	-0,25	-0,24*	-0,24*	-0,22*	-0,22*	-0,17*	-0,18*	-0,24**	-0,24*
Valor	0,20*	0,12	0,29**	0,20*	0,12	0,09	0,10	0,05	-0,08	-0,10	0,09	-0,03
Raridade	0,01	-0,02	0,15	0,14	0,04	0,03	0,07	0,03	-0,11	-0,12	0,01	-0,04
Organização	0,29*	0,20**	-0,02	-0,05	-0,01	-0,02	0,05	0,04	-0,17	-0,17	0,01	0,01
Imitabilidade	0,02	0,00	-0,05	-0,10	0,00	-0,02	-0,04	-0,06	0,38**	0,38**	0,10	0,08
Vantagens competitivas		0,27**		0,23*		0,11		0,17		0,26**		0,25**
R <sup>2</sup> Ajustado	0,064	0,102	0,130	0,154	0,019	0,021	0,026	0,042	0,105	0,101	0,036	0,060
Estatística F	2,98*	3,76*	5,36**	5,44**	1,56	1,51	1,77	2,06	4,43*	3,73**	2,09	2,56*
Mudança da Estatística F		6,99**		5,04*		1,24		3,34		0,35		4,65*

\* p < 0.05; \*\* p < 0.01

### **3.5 Efeitos Mediadores das Vantagens Competitivas**

No que respeita ao efeito moderador do valor dos recursos e capacidades na vantagem competitiva observou-se na tabela 9 que o valor dos recursos tem uma influência estatisticamente significativa na obtenção de vantagens competitivas em qualquer um dos modelos estimados.

O valor dos recursos financeiros e humanos têm um efeito positivo significativo na performance não controlando pelas Vantagens Competitivas. As vantagens competitivas financeiras e humanas têm um efeito positivo significativo na performance. Assim, as Vantagens Competitivas alusivas às questões financeiras e humanas têm um efeito mediador no efeito do valor dos recursos financeiros e humanos na performance. Estes resultados validam a Hipótese 6.

Quanto à raridade dos recursos e das capacidades, não se observa qualquer efeito estatisticamente significativo na performance, não existindo qualquer efeito direto ou indireto, mediado pelas Vantagens Competitivas na Performance, pelo que com base nos resultados não foi possível corroborar a Hipótese 7.

Relativamente ao efeito moderador à organização dos recursos e capacidades na vantagem competitiva observou-se que a organização dos recursos tem uma influência estatisticamente significativa na obtenção de vantagens competitivas financeiras. A organização dos recursos e capacidades financeiros e humanos têm um efeito positivo significativo na performance, na ausência da variável de Vantagens Competitivas. As vantagens competitivas financeiras têm um efeito positivo significativo na performance. O efeito da organização dos recursos e diminui a sua magnitude com a inclusão das vantagens competitivas. Conclui-se que as Vantagens Competitivas alusivas a aspetos financeiros têm um efeito mediador no efeito na organização dos recursos e capacidades financeiros na performance, sendo validada a Hipótese 8.

No que respeita à imitabilidade nos seus diferentes aspetos, não se observa qualquer efeito significativo nas Vantagens Competitivas, somente se observando um efeito da imitabilidade dos recursos e capacidades Físicas na Performance, pelo que não se constata a existência um efeito indireto da imitabilidade dos recursos e capacidades

na performance, mediado pelas Vantagens Competitivas. Estes resultados não permitem validar a Hipótese 9.

## 4. DISCUSSÃO E CONCLUSÃO

Este estudo foi realizado com a finalidade de testar a teoria da RBV e todos as suas ferramentas no desenvolvimento de uma vantagem competitiva. Após a análise de todo o desenvolvimento do trabalho concluímos que a importância do conceito VRIO associado à exploração da vantagem competitiva e toda a sua importância não é fundamental, mas desenvolve e auxilia na evolução da performance da empresa.

Os resultados demonstram que a teoria tem uma forte influência no desenvolvimento da vantagem competitiva, observando-se no desempenho da empresa. Através do estudo revelou-se que toda esta dinâmica demonstra alguma relevância no desenvolvimento de uma vantagem, indo de encontro com o estudo de Newbert (2007) em certos aspetos.

Podemos caracterizar esta situação devido á forte globalização de todo o meio envolvente, através do desenvolvimento quer a nível tecnológico quer a nível de infraestruturas (Talaja, 2012).

Newbert (2008) demonstra que o valor da combinação é um potencial impulsionador da vantagem competitiva, através da elaboração deste estudo, essa hipótese foi confirmada. Constatamos que a Hipótese 1 que diz respeito ao valor que resultado da combinação recurso/capacidade tem um forte papel no desenvolvimento da vantagem competitiva. Realçando o que já foi observado em estudos anteriores, suportando esta ideia (Hambrick, 1987; Barney, 1991; Spanos e Lioukas, 2001). Relativamente à Hipótese 6, que diz respeito ao impacto da variável valor na performance, foi observado um efeito significativo no desempenho, podemos assim concluir que a variável valor encontra-se diretamente relacionada com o desempenho da empresa.

Relativamente à Hipótese 2, constatamos que aquilo que Newbert (2008) defende acerca da raridade é suportada por este estudo, concluímos que no que respeita aos itens de organização e humanos (neste exemplo), o seu coeficiente realizou uma influência positiva, demonstrando que quanto maior é a raridade do recurso/capacidade maior hipótese existe de desenvolver a vantagem competitiva. Dando suporte não só ao estudo de Newbert (2008), como também a Barney (1991), Peteraf (1993), Talaja (2012) e Krupski (2011).

Tomando atenção à Hipótese 7, os resultados indicam que a variável raridade não efetua diretamente efeito no desempenho da empresa, desta forma não é possível validar a Hipótese 7, assim sendo a variável raridade não se encontra relacionada com o desempenho.

Ao contrário do estudo de Newbert (2008), onde apenas as variáveis caracterizadas eram o valor e a raridade, neste estudo abordamos e adicionamos outras variáveis, como é o caso da organização. Neste estudo a Hipótese 3 foi desenvolvida para se entender se o facto da organização tinha impacto no desenvolvimento da vantagem competitiva, o que não se realizou. Através da análise dos dados percebemos que a variável que diz respeito à organização não influencia na exploração de uma vantagem competitiva, assim não é possível suportar a hipótese. Embora não exista uma importância muito acentuada no desenvolvimento da vantagem competitiva, isso não significa que não exista importância no desenvolvimento do desempenho. Como se vê a variável organização, mais concretamente a nível organizacional dos recursos financeiros e humanos, possuem uma influência significativa no desempenho da empresa, assim conclui-se que a Hipótese 8 pode ser validada.

Neste estudo também foi abordado o item relativo à imitabilidade, onde demonstramos que esta característica possui uma influência significativa no desenvolvimento da vantagem competitiva, onde quanto mais elevada for a impossibilidade de se imitar um recurso mais hipóteses existem de se explorar uma vantagem competitiva. Relativamente à importância que este fator realiza diretamente no desempenho da empresa, os dados demonstram que não se observa um efeito significativo, deste modo não foi possível validar a Hipótese 9.

Por fim deparamo-nos com a Hipótese 5, onde se observa que todos os elementos que caracterizam esta variável realizam um efeito positivo significativo no desempenho, desta forma estes dois itens são bastante importantes um para outro, pois através de um existe a possibilidade de desenvolver o outro. Já o contrário pode ocorrer através de recursos que podem ser adquiridos e desta forma auxiliar no desenvolvimento de outra vantagem competitiva, que diretamente se irá refletir no desempenho da empresa.

Newbert (2008), Powell (2001) e Barney (1991) defendiam que era necessário o desenvolvimento de mais estudos na área da teoria da RBV, de forma a determinar as

diferenças conceptuais entre a performance da empresa e a vantagem competitiva, este estudo tenta colmatar e através das suas conclusões contribuir para preencher lacunas e reforçar a importância da realização de futuros estudos.

## 5. LIMITAÇÕES E DIREÇÕES FUTURAS

Com este estudo pretendeu-se compreender com maior perceção a relação existente da estratégia RBV com o desenvolvimento da vantagem competitiva da empresa. Este estudo procurou desenvolver e fortalecer a teoria da RBV, de forma a ser considerada como uma teoria estratégica de gestão, deste modo auxiliar estudos anteriores como o de Newbert (2008).

Podemos apontar como limitações o facto deste estudo possuir apenas um sector como objeto de estudo, desta forma limita as conclusões, não podendo estas conclusões serem designadas como conclusões generalizáveis.

A teoria RBV é considerada pouco explorada do ponto de vista empírico. Desta forma este trabalho contribuiu para uma melhor compressão de como os recursos/ capacidades podem ser desenvolvidos de modo a explorar uma vantagem competitiva, demonstrando o contributo que a combinação desses recursos/ capacidades efetuam nas empresas portuguesas do sector das pescas, demonstrando que a combinação dos recursos/capacidades é extremamente importante na organização e planeamento da empresa de forma a explorar com maior eficácia um desempenho maior.

Assim como Newbert (2007) defendeu que deveria existir um maior número de pesquisas tanto quantitativas como qualitativas de forma a existir uma maior compreensão e um melhor funcionamento desta teoria, sendo este aspeto um dos maiores desafios da RVB.

# BIBLIOGRAFIA

- Adegbesan, A. (2009). "On the origins of competitive advantage: Strategic factor markets and heterogeneous resource complementary", *Academy of Management Review*, Vol. 34, pp 463-475.
- Almarri, K.; Gardiner, P. (2014). "Application of resource-based view to Project management research: supporters and opponents", *Procedia- Social and Behavioral Science*, Vol 119, pp 437-445.
- Amit, R.; Schoemaker PJ H. (1993). "Strategic assets and organizational rent", *Strategic Management Journal* 14(1), pp 33-46.
- Barney, J. B. (1995). "Looking inside for competitive advantage", *Academy of Management Executive*, Vol. 9 (4), pp 49-61.
- 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.B. (1986). "Strategic factor markets: expectations, luck and business strategy", *Management Science* 32 (10), pp 1231-1241.
- Barney, J.B. (1991). "Firm resources and sustained advantage", *Journal of Management*, Vol. 17, pp 99-120.
- Barney, J.B. (1997). "Gaining and Sustaining Competitive Advantage Reading", Addison-Wesley, Ma.
- Barney, J.B.; Arikan, A.M. (2001). "The Resource-Based View: Origins and Implications", *The Blackwell Handbook of Strategic Management*, Blackwell Publishing, Oxford, UK, pp 124-188.

- Barney, JB.; Tyler, B. (1990). "The attributes of top managent teams and sustained competitive advantage", M. Lawless e L. Gomez-Meija (Eds.), *Managing the high technology firm*: JAI Press.
- Brahma, S.; Chakraborty, H. (2011). "From industry to firm resource: resource-based view of competitive advantage, *Journal of Business Strategy*, Vol. 8, pp 7-16.
- Brahma, S.; Chakraborty, H. (2011). "From industry to firm resource: resource-baded view of competitive advantage", *IUP Journal of Business Strategy*, Vol. 8 (2), June, pp. 7-21.
- 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 (6), pp 1173-1182.
- Bratnicki, M. (2000). "Competences company: determine the competence to build a strategy", Placet Agency Publishing.
- 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 19-35.
- Coff, RW.(1999). "When competitive advantage doesn't lead to performance: the resource-based view and stakeholder bargaining power", *Organization Science*, Vol. 10 (2), pp 119-133.
- Combs, JG.; Ketchen, DJ. (1999). "Explaining interfirm cooperation and performance: toward a reconciliation of predictions from the resource-based view and organizational economics", *Strategy Management Journal* 20 (9), pp 867-888.
- Delaney, JT.; Huselid MA. (1996). "The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance", *Academy of Management Journal* 39 (4), pp 949-969.
- Dierickx, I.; Cool, K. (1989). "Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage", *Management Science*, Vol. 35, pp 1504-1511.

- Dierickx, I.; Cool, K. (1989). "Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage", *Management Science*, Vol. 35 (12), December, 1504-1513.
- Durand, R. (2002). "Competitive advantages exist: a critique of Powell", *Strategic Management Journal*, Vol. 23 (9), pp 867-872.
- Eisenhardt, K.M.; Martin, J.A. (2000). "Dynamic capabilities: what are they?", *Strategic Management Journal*, Vol. 21, pp 1105-1121.
- Enriquez-de-la-o, J.F. (2015). "Resource-based view and Dynamic capabilities resource-based view and Dynamic capabilities", *Vezetéstudomány*, pp 50-64.
- Gill, A. (1999). "Métodos e técnicas de pesquisa social", 5ª edição, São Paulo: Atlas.
- Gohr, C.; Santos, L.; Burin, C.; Marque, M.; Arai, R. (2011). "Recursos estratégicos e vantagem competitiva: Aplicação do modelo VRIO numa organização do setor sucroalcooleiro", *Revista Gestão Organizacional*, Vol. 4, pp 115-134.
- Grant, R. (1991), "The resource-based theory of competitive advantage", *California Management Review*, Vol.33, pp 114-488.
- Habberson, T.; Williams, M. (1999). "A Resource-Based Framework for Assessing the Strategy Advantages of Family Firms", *Family Business Review*, 1999, Vol.12(1), pp 1-25.
- Hambrick, D. (1987). "Top management teams: Key to strategic success". *Califórnia Management Review*, Vol. 30, pp 88-108.
- Henderson, R.; Cockburn, I. (1994). "Measuring competence? Exploring firm effect in pharmaceutical research", *Strategic Management Journal*, Vol 15, pp 63-84.
- Hernderson R.; Cockburn I. (1994). "Measuring competence? Exploring firm effect in pharmaceutical research", *Strategic Management Journal Winter Special Issue*, Vol. 15, pp 63-84.
- Hill, M.; Hill, A. (2005). "Investigação por questionário", 2ª edição, Lisboa: Edições Silabo.

- Hirshliefer, J. (1980). "Price theory and applications (2nd ed.)", Englewood Cliffs, NJ: Prentice- Hall.
- Hofer, C.; Schendel, D. (1978). "Strategic formulation: Analytic concepts". St. Paul, MN: West.
- Itami, H. (1987). Mobilizing invisible assets", Harvard University Press, Boston.
- Kerlinger, F.; Lee, H. (2000). "Foundations of behavioral research", Harcourt College Publisher: Fort Worth TX.
- Khandwalla PN. (1976). "Some top management styles, their context and performance", Organization and Administrative Science, Vol. 7 (4), pp 21-51.
- Knott AM. (2003). "The organizational routines factor market paradox", Strategic Management Journal October Special Issue, Vol.24, pp 929-943.
- Krupski, R. (2011). "Orientation Resources in empirical research. Identification of the planning horizon of market size and resources of strategic", Wałbrzyska School of Management and Entrepreneurship, Wałbrzych.
- Lee, J. (1992). "Quantitative versus qualitative research methods two approaches to organizations studies", Asia Pacific Journal of Management, vol. 9 (1), pp. 87-94.
- 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.
- Lockett, A.; Morgenstern, U.; Thompson, S. (2009). "The development of the resource-based view of the firm: A critical appraisal", International Journal of Management Reviews, Vol. 11, pp 9-28.
- Mahoney, J.T.; Pandian,R. (1992). "The Resource-Based View within the Conversation of Strategic Management", Strategic Management Journal, Vol. 13, n°5, pp 363-380.
- Maijoor S.; Van Witteloostuin A. (1996). "An empirical test of the resource-based theory: strategic regulation in the Dutch audit industry", Strategic Management Journal ,Vol.17 (7), pp 549-569.

- Makadok R. (1999). "Interfirm differences in scale economies and the evolution of market shares", *Strategic Management Journal*, Vol. 20 (10), pp 935-952.
- Makadok, R. (2001). "Toward a synthesis of the resource-based and dynamic-capability views of rent creation", *Strategic Management Journal* Vol.22 (5), pp 387-401.
- Markman GD.; Espina MI.; Phan PH. (2004). "Patents as surrogates for inimitable and non-substitutable resource", *Journal of Management*, Vol. 30 (4), pp 529-544.
- McKelvey, W. (1982). "Organizational systematics: Taxonomy, evolution and classification". Los Angeles: University of California Press.
- Miller D.; Shamsie J.; (1996). "The resource-based view of the firm in two environments: the Hollywood film studios from 1936 to 1965", *Academy of Management Journal*, Vol. 39(3), pp 519-543.
- Muñiz, J. (2003). "Teoria classica de los tests". Madrid: Pirâmide.
- Newbert, S. (2008). "Value, Rareness, Competitive Advantage and Performance: a conceptual-level empiric investigation of the resource-based view of the firm", *Strategic Management Journal*, Vol. 29, pp. 745-768.
- Oliver, C. (1997). "Sustainable Competitive Advantage: Combining Institutional and Resource Based Views", *Strategic Management Journal*, Vol. 18, nº 9, pp 697-713.
- Otola, I.; Ostraszewska, Z.; Tylec, A. (2013). "New directions of development of resource-based view in creating a competitive advantage", *Business Management Dynamics*, Vol.3, pp 26-33.
- Pablo, A.; Reay, T.; Dewald, J.; Casebeer, A. (2007). "Identifying, enabling and managing dynamic capabilities in the public sector", *Journal of Management Studies*, 44(5), pp 687-708.
- Patton, M. (1990). "Quantitative evaluation and research methods", 2ª edição, Thousand Oak: Sage Publications.
- Penrose, E. (1965), "The theory of the Growth of the Firm", John Wiley, New York, NY.

- Perry-Smith, J.E.; Blum T.C. (2000). "Work-family human resource bundles and perceived organizational performance", *Academy of Management Journal*, Vol. 43 (6), pp 1107-1117.
- Peteraf, M. (1993). "The cornerstone 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.
- Porter, M. (1980), "Competitive strategy", New York: Free Press.
- Porter, M. (1985). "Competitive advantage", New York: Free Press.
- Powell T.C. (1992<sup>a</sup>). "Organizational alignment as competitive advantage", *Strategic Management Journal*, Vol. 13 (2), pp 113-134.
- Powell T.C. (1995). "Total quality management as competitive advantage: a review and empirical study", *Strategic Management Journal*, Vol. 16 (1), pp 15-37.
- Powell, T. (2001). "Competitive advantage: logical and philosophical considerations", *Strategic Management Journal*, Vol. 22 (9), pp. 875-888.
- Powell, T.C.; Dent-Micallef A. (1997). "Information technology as competitive advantage: the role of human, business, and technology resource", *Strategic Management Journal*, Vol. 18 (5), pp 375-405.
- Powell T.C. (1992<sup>b</sup>). "Strategic planning as competitive advantage", *Strategic Management Journal*, Vol. 13 (7), pp. 551-558.
- Priem, R.; Butle, J. (2001). "Is the resource-based view a useful perspective for strategic management research?", *Academy of Management Review*, Vol. 26 (1), pp.22-40.
- Quivy, R.; Campenhoudt, L. (2005). "Manual de Investigação em Ciências Sociais", 4<sup>a</sup> Edição. Lisboa: Grávida.
- Rangel, M.F.S. (1995). "Diagnóstico do sector pesqueiro do Rio Grande do Sul", *Realidade Rural*, Porto Alegre, Vol. 15.

- Richard, OC. (2000). "Racial diversity, bussiness strategy and a firm performance: a resourche-based view", *Academy of Management Journal*, Vol. 43 (2), pp 164-177.
- Robins, J.; Wiersema, MF. (1995). "A resource-based approch to the mutibussiness firm: empirical analysis of portfolio interrelationship and corporate financial performance", *Strategic Management Journal*, Vol 16 (4), pp 277-299.
- Rubin, P.H. (1973). "The expansion of firms", *Journal of Political Economy*, Vol. 84, pp 936-949.
- Rumelt, R. (1984). "Towards a strategic theory of the firm", *Competitive Strategic Management*: pp 556-570.
- Rumelt, R. (1984), "Towards a strategic theory of the firm", *Competitive Strategic Management*, pp 556-570.
- Rumelt, RP.; Schendel, D.; Teece, D. (1994). "Fundamental Issues in Strategy", Harvard University Press: Cambridge, MA.
- Russo, MV.; Fouts PA. (1997). "A resource-based perspective on corporate environmental performande and profitability", *Academy of Management Journal*, Vol 49 (3), pp 534-559.
- Sarmiento, E.; Dominguez, N. (2003). "Metodologia do trabalho científico com recurso ao processador de texto", Porto: Coleção Académica, nº 5, Edições Ipam.
- Schreyogg, G.G.; Kliesch-Eberl, M. (2007). "How Dynamic can organizational capabilities be?", *Strategic Management Journal*, Vol. 28, pp 913-933.
- Spanos, YE.; Lioukas, S. (2001). "An examination into the competitive strategy Framework and the resource-based perspective", *Strategic Management Journal* Vol. 22 (10), pp 907-934.
- Stinchcombe, A.L. (1965). "Social structure and organizations", *Handbook of Organizations*: pp 142-193. Chicago: Rand- McNally.
- Stinchcombe, A.L. (1965). "Social structure and organizations", *Handbook of Organizations*, pp 142-193.

- Talaja, A. (2012). "Testing VRIO Framework: resource value and rareness as sources of competitive advantage and above average performance", *Management*, Vol. 17, pp 51-64.
- Teece, DJ.; Pisano, G.; Shuen, A. (1997). "Dynamic capabilities and strategic management", *Strategic Management Journal*, Vol 18 (7), pp 509-533.
- Wenerfelt, B. (1984). "A resource-based view of the firm", *Strategic Management Journal*, Vol. 5, pp 171-180.
- Yeoh, P-L.; Roth, K. (1999). "An empirical analysis of sustained advantage in the U.S. pharmaceutical industry: impact of firm resource and capabilities", *Strategic Management Journal*.
- Zott, C.; Amit, R. (2007). "The fit between product market strategy and business model: implications for firm performance", *Strategic Management Journal*, vol. 29, pp. 1-26.
- Zou, S.; Fang, E.; Zhao, S. (2003). "The effect of export marketing capabilities on export performance: an investigation of Chinese exporters", *Journal of International Marketing* Vol. 11 (4), pp 32-55.
- Zucker, L. (1977). "The role of institutionalization in cultural persistence". *American Sociological Review*, pp 726-743.

# APÊNDICE

# APÊNDICE Nº1:

## Questionário

## Questionário sobre Recursos e Capacidades das Empresas do setor alimentar.

Este questionário tem como objetivo a recolha de informação para o desenvolvimento dum estudo sobre os recursos e capacidades exploradas pela empresa. Com o objetivo de compreender o desenvolvimento de uma vantagem competitiva, refletindo-se na performance empresarial. Este questionário é totalmente confidencial, demorando no máximo 15 minutos a responder. Agradeço desde já a colaboração no desenvolvimento deste estudo.

### Performance

---

Numa escala de Likert, onde 1 significa Muito Pior e 4 significa Muito Melhor, escolha a resposta que mais reflete a sua opinião.

1. Como compararia o desempenho da sua empresa ao longo destes últimos 3 anos, em termos de recursos, relativamente a empresas do mesmo sector?

*Marcar apenas uma oval por linha.*

	Muito Pior	Pior	Melhor	Muito Melhor
Marketing	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Crescimento de 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"/>
Cota de Mercado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### Vantagem Competitiva

---

Numa escala de 1 a 5, onde 1 significa Discordo Totalmente e 5 Concordo Totalmente, responda

2. A relação desenvolvida entre os Recursos e as Capacidades permite a empresa uma redução de custos, dentro de um mercado competitivo

*Marcar apenas uma oval por linha.*

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

**3. A relação desenvolvida entre os Recursos e as Capacidades permite a empresa uma exploração máxima de oportunidades de mercado**

Marcar apenas uma oval por linha.

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

**4. A relação desenvolvida entre os Recursos e as Capacidades cria ferramentas que sirvam de defesa contra potenciais ameaças**

Marcar apenas uma oval por linha.

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

## Valor

Numa escala de 1 a 5, onde 1 significa Discordo Totalmente e 5 Concordo Totalmente, responda

**5. Com base nos recursos possuídos pela empresa, existiria uma redução de custos através da exploração por parte de uma capacidade diferente**

*Marcar apenas uma oval por linha.*

	Discordo Totalmente	Discordo	Nem Concordo Nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
Capacidade exploratória dos recursos financeiros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacidade exploratória dos recursos humanos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacidade exploratória dos recursos intelectuais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacidade exploratória dos recursos organizaconais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacidade exploratória dos recursos fisicos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**6. Com base nas capacidades possuídas pela empresa, existiria uma redução de custos através da exploração por parte de um recurso diferente**

*Marcar apenas uma oval por linha.*

	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 Fisicos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**7. Com base nos recursos possuídos pela empresa, existiria um desenvolvimento de oportunidades de mercado através da exploração por parte de uma capacidade diferente**

*Marcar apenas uma oval por linha.*

	Discordo Totalmente	Discordo	Nem Concordo Nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
Capacidade exploratória dos recursos financeiros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacidade exploratória dos recursos humanos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacidade exploratória dos recursos intelectuais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacidade exploratória dos recursos organizaconais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacidade exploratória dos recursos fisicos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**8. Com base nas capacidades possuídas pela empresa, existiria uma maior exploração de oportunidades de mercado através do apoio de um recurso diferente**

*Marcar apenas uma oval por linha.*

	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 Fisicos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**9. Com base nos recursos possuídos pela empresa, existiria um desenvolvimento de defesas contra possíveis ameaças através da exploração por parte de uma capacidade diferente**

*Marcar apenas uma oval por linha.*

	Discordo Totalmente	Discordo	Nem Concordo Nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
Capacidade exploratória dos recursos financeiros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacidade exploratória dos recursos humanos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacidade exploratória dos recursos intelectuais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacidade exploratória dos recursos organizacionais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacidade exploratória dos recursos físicos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**10. Com base nas capacidades possuídas pela empresa, existiria uma maior exploração de defesas contra possíveis ameaças através do apoio de um recurso diferente**

*Marcar apenas uma oval por linha.*

	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 1 a 5, onde 1 significa Discordo Totalmente e 5 Concordo Totalmente, indique

**11. Comparando com empresas do mesmo setor, a minha empresa explora recursos diferenciados que reduzem custos, desenvolvem oportunidades de mercado e auxiliam na defesa de possíveis ameaças**

*Marcar apenas uma oval por linha.*

	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 Fisicos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**12. Comparando com empresas do mesmo setor, a minha empresa explora capacidades diferenciadas que reduzem custos, desenvolvem oportunidades de mercado e auxiliam na defesa de possíveis ameaças**

*Marcar apenas uma oval por linha.*

	Discordo Totalmente	Discordo	Nem Concordo Nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
Capacidade exploratória dos recursos financeiros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacidade exploratória dos recursos humanos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacidade exploratória dos recursos intelectuais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacidade exploratória dos recursos organizaconais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacidade exploratória dos recursos fisicos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**13. Comparando com empresas do mesmo setor, a minha empresa explora uma relação entre recursos e capacidades diferenciadas que reduzem custos, desenvolvem oportunidades de mercado e auxiliam na defesa de possíveis ameaças**

*Marcar apenas uma oval por linha.*

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

## Organização

Numa escala de 1 a 5, onde 1 significa Discordo Totalmente e 5 Concordo Totalmente, indique

**14. A organização dos recursos e capacidades desenvolvida pela empresa permite reduzir custos num mercado competitivo**

*Marcar apenas uma oval por linha.*

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

**15. A organização dos recursos e capacidades desenvolvida pela empresa permite uma exploração máxima de oportunidades de mercado**

*Marcar apenas uma oval por linha.*

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

**16. A organização dos recursos e capacidades desenvolvida pela empresa permite uma exploração máxima de ferramentas que sirvam de defesa para potenciais ameaças**

*Marcar apenas uma oval por linha.*

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

## Difícil de Imitar

Numa escala de 1 a 5, onde 1 significa Discordo Totalmente e 5 Concordo Totalmente, indique

- 17. Comparando com empresas semelhantes, a minha empresa explora recursos difíceis de imitar que reduzem custos, desenvolvem oportunidades de mercado e podem ser ferramentas de defesa de possíveis ameaças**

*Marcar apenas uma oval por linha.*

	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 Fisicos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

- 18. Comparando com empresas semelhantes, a minha empresa explora capacidades difíceis de imitar que reduzem custos, desenvolvem oportunidades de mercado e podem ser ferramentas de defesa de possíveis ameaças**

*Marcar apenas uma oval por linha.*

	Discordo Totalmente	Discordo	Nem Concordo Nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
Capacidade exploratória dos recursos financeiros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacidade exploratória dos recursos humanos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacidade exploratória dos recursos intelectuais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacidade exploratória dos recursos organizacionais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacidade exploratória dos recursos físicos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**19. Comparando com empresas semelhantes, a minha empresa explora uma relação entre recursos e capacidades difíceis de imitar de forma a reduzir custos, desenvolver oportunidades de mercado e possibilidade de ser uma ferramentas defensiva de possíveis ameaças**

Marcar apenas uma oval por linha.

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

## Hostilidade do Meio Envolverte

Numa escala de cinco pontos indique o seu grau de concordância entre duas situações opostas da empresa acerca do meio envolvente da mesma:

**20. Muito seguro, ameaça de sobrevivência reduzido, bem estar empresarial VS muito arriscado, possibilidade de falência da empresa**

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Muito Seguro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito Arriscado

**21. Forte em oportunidades de Marketing e investimentos VS elevada complicação e exigência, ambiente hostil e difícil sobrevivência**

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Muito Forte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito Complicado

**22. Ambiente controlado e dominado pela empresa, reduzida concorrência e obstáculos VS ambiente dominador, grandes forças competitivas**

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Meio Envolverte Dominante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Meio Envolverte Dominador

**Muito obrigado pela disposição e pela sua colaboração!**