



UNIVERSIDADE DA BEIRA INTERIOR
Ciências Sociais e Humanas

**Valor e raridade dos recursos e capacidades como
fontes de vantagens competitivas e um
desempenho superior:
O caso das empresas KIBS em Portugal**

Elisabeth Pires Baía

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

Orientador: Prof. Doutor João José de Matos Ferreira
Coorientador: Prof. Doutor Ricardo Gouveia Rodrigues

Covilhã, junho de 2017

Resumo

As premissas da teoria baseada em recursos (*resource-based theory*), alegando que os recursos e capacidades valiosos e raros constituem a base competitiva de uma empresa, contribuindo para a sua vantagem competitiva, e conseqüentemente, um desempenho superior, parecem basear-se mais na lógica e intuição do que em suporte empírico. Em resposta a esta lacuna, este estudo ambiciona investigar empiricamente a relação entre o valor, raridade, vantagem competitiva e desempenho, no setor das empresas de serviços de conhecimento intensivo (KIBS). Com base em dados de 107 empresas KIBS portuguesas, os resultados demonstram que o valor das combinações dos recursos e capacidades não está relacionado nem com a vantagem competitiva nem com o desempenho, enquanto a raridade das combinações apresenta uma relação positiva com ambos. Para além da relação direta entre a vantagem competitiva e um desempenho superior, verificou-se também o papel mediador da vantagem competitiva, ainda que parcialmente, na relação raridade-desempenho, indicando uma influência indireta da característica raridade e uma posição precedente fundamental da vantagem competitiva para o desempenho.

Sendo este estudo um dos poucos estudos empíricos sobre o tema e, até ao momento, o único aplicado particularmente às empresas KIBS em Portugal, fornece uma contribuição, tanto teórica como empírica, para uma melhor compreensão das relações subjacentes à teoria e do papel das características dos recursos e capacidades para o sucesso organizacional deste tipo de empresas. Oferece maior robustez a alguns resultados atuais ainda inconclusivos, evidenciando simultaneamente a importância da perspectiva interna para a gestão estratégica.

Palavras-chave

Teoria baseada em recursos (TBR), valor, raridade, vantagem competitiva, desempenho, empresas de serviços de conhecimento intensivo (KIBS).

Abstract

The premises of the resources-based theory, hypothesizing that valuable and rare resources and capabilities constitute a firm's competitive foundation, contributing to its competitive advantage and, consequently, superior performance, seem to be based more on logic and intuition than empirical evidence. In response to this gap, this study aims to empirically investigate the relationship between value, rareness, competitive advantage and performance in the knowledge-intensive business service sector (KIBS). Based on data from 107 Portuguese KIBS, the findings show that the value of resource and capability combinations neither is related to competitive advantage nor performance, while the rarity of the combinations presents a positive relationship with both. In addition to the direct relationship between competitive advantage and superior performance, a mediating role of the competitive advantage, although partially, in the rareness-performance relationship was verified, indicating an indirect effect of the rareness characteristic and a fundamental precedent position of competitive advantage to performance.

Being this study one of the few empirical investigations on the subject and, to date, the only one applied particularly to the Portuguese KIBS, it provides both a theoretical and empirical contribution towards a better understanding of the relationships underlying the theory and the role of resource and capability characteristics for organizational success of such firms. It offers greater robustness to some current inclusive results, evidencing simultaneously the importance of an internal perspective for strategic management.

Keywords

Resource-based theory (RBT), value, rareness, competitive advantage, performance, knowledge intensive business services (KIBS).

Índice

Lista de Figuras.....	ix
Lista de Tabelas.....	xi
Introdução.....	1
1. Revisão da Literatura	3
1.1. Teoria Baseada em Recursos	3
1.2. Teoria Baseada em Recursos e as Empresas KIBS	8
1.3. Valor e Raridade	9
1.4. Vantagem Competitiva e Desempenho	11
2. Metodologia.....	15
2.1. Delineamento do Estudo	15
2.2. Variáveis	17
3. Resultados.....	19
3.1. Caratcerização da Amostra	19
3.2. Análise e Validação das Escalas Utilizadas	21
3.3. Correlações	25
3.4. Determinantes da Vantagem Competitiva	27
3.5. Determinantes do Desempenho	30
3.6. Efeito mediador da Vantagem Competitiva.....	31
Conclusão	34
Bibliografia.....	37
Anexo - Questionário	45

Lista de Figuras

Figura 1: Modelo de análise	15
Figura 2: Setor de atividade	19
Figura 3: Dimensão das empresas.....	20
Figura 4: Ano de criação das empresas	20

Lista de Tabelas

Tabela 1: Investigação da influência das características VRIO na vantagem competitiva/desempenho	6
Tabela 2: Síntese dos procedimentos metodológicos	16
Tabela 3: Perfil dos respondentes	21
Tabela 4: Desempenho.....	21
Tabela 5: Vantagem competitiva	22
Tabela 6: Valor	23
Tabela 7: Raridade	24
Tabela 8: Hostilidade do meio envolvente	24
Tabela 9: Correlações.....	25
Tabela 10: Determinantes da vantagem competitiva	27
Tabela 11: Determinantes do desempenho	30
Tabela 12: Relação mediada pela vantagem competitiva	32

Introdução

Nos últimos 25 anos, a teoria baseada em recursos (TBR) - *resource-based theory (RBT)* tem vindo a ser reconhecida como uma das perspetivas mais influentes no âmbito da gestão estratégica (Kellermans, Walter, Crook, Kemmerer, & Narayanan, 2016; Maket & Korir, 2017; Newbert, 2007; Powell, 2001; Talaja, 2012b). É uma abordagem interna, utilizada para explicar vantagens competitivas e divergências de desempenho dentro do mesmo setor. A essência desta teoria reside na ênfase dada aos recursos e capacidades valiosos e raros explorados por uma empresa como gênese da vantagem competitiva e de um desempenho superior (Amit & Schoemaker, 1993; Barney & Hesterly, 2006; Barney, 1991; Grant, 1991; Penrose, 1959; Teece et al., 1997). Embora esta lógica seja amplamente aceite na literatura, há uma falta de pesquisa empírica sobre as características dos recursos e capacidades (Newbert, 2007, 2008; Spanos & Lioukas, 2001) e a sua aceitação parece basear-se mais na intuição do que em suporte empírico (Newbert, 2008). Como tal, estas premissas necessitam de suporte por meio de investigações empíricas (Newbert, 2008; Talaja, 2012b). Os pressupostos da TBR são maioritariamente testados adotando uma abordagem de heterogeneidade dos recursos, a qual é utilizada para analisar uma relação direta entre recursos/capacidades específicos e isolados e vantagens competitivas ou desempenho (Newbert, 2007). Tais investigações não reconhecem a relação simbiótica entre os recursos e capacidades (Newbert, 2008) e detêm uma falta generalizada da distinção conceptual clara entre a vantagem competitiva e desempenho (Ma, 2000; Powell, 2001), resultando em algumas limitações e eventuais erros metodológicos (Newbert, 2008; Powell, 2001).

Devido às alterações do mercado, enfrentando uma mudança na direção de uma economia baseada no conhecimento, uma nova compreensão da competitividade é necessária, a qual obriga as empresas a reavaliar a maneira como manter as suas posições competitivas (European Commission, 2016; Murray, Kotabe, & Westjohn, 2009). Esta mudança não obriga apenas uma nova forma de visualizar a vantagem competitiva e o desempenho, mas representa uma mudança fundamental na forma das empresas conceberem e implementarem as suas estratégias, recursos e capacidades (Eurofond, 2006). Particularmente, as empresas de serviços de conhecimento intensivo (*Knowledge Intensive Business Service - KIBS*) estão desafiando as abordagens clássicas e contemporâneas da competitividade (Haataja & Okkonen, 2004). Estas estão no centro deste novo paradigma competitivo, onde os seus sistemas interativos de aprendizagem e partilha de conhecimento formam a base da competitividade, sucesso empresarial e desenvolvimento económico de todo o mercado (Aslesen & Isaksen, 2007; Brenner, Capasso, Duschl, Frenken, & Treibich, 2017; Miles, 2005; Simmie & Strambach, 2006), detendo assim um papel fundamental na conceção e implementação de novos produtos e serviços (Ferreira & Fernandes, 2011). O interesse nestas empresas tem vindo a aumentar desde que foram identificados como geradores de valor

acrescentado para a economia (Fernandes, Ferreira, & Marques, 2011; Henrekson & Johansson, 2010). A maior parte dos estudos europeus sobre empresas KIBS foram desenvolvidos em países nórdicos. Apesar de o setor de serviços Português ter crescido nos últimos 35 anos, poucos estudos empíricos têm vindo a concentrarem-se especificamente nas empresas KIBS portuguesas (Carvalho & Pinto, 2013).

O presente estudo pretende analisar as empresas KIBS à luz da TBR, umas das perspetivas estratégicas mais adequadas para analisar estas empresas e os seus atributos valiosos e raros (Haataja & Okkonen, 2004), uma vez que a sua produção se baseia em recursos e capacidades idiossincráticas (Duan & Jin, 2014). Em resposta às limitações empíricas referidas, os conceitos fundamentais desta teoria e as relações subjacentes são analisados, ambicionando investigar quantitativamente a relação entre o valor, raridade, vantagem competitiva e o desempenho num contexto português. O objetivo é testar se o valor e raridade das combinações dos recursos e capacidades contribuem para a vantagem competitiva, e se tal, por sua vez, contribui para o desempenho organizacional. Procura-se contribuir para um reforço da literatura e ainda incentivar futuras linhas de investigação, com resultados práticos que permitam aos gestores decidir sobre o desenvolvimento de novas formas de combinar os recursos com capacidades, fornecendo conhecimento sobre como melhorar a posição competitiva. Para tal, um referencial teórico complementado por uma parte empírica será apresentado, de forma a consolidar a literatura e a prática e simultaneamente averiguar a realidade estratégica das empresas KIBS em Portugal. Apesar da vasta literatura sobre a TBR, esta investigação é, até ao presente, única referente à sua aplicação às empresas KIBS em Portugal.

O trabalho encontra-se estruturado da seguinte forma: inicialmente, é efetuada uma revisão da literatura da TBR e a sua ligação com as empresas KIBS, apresentando-se ao longo da mesma as hipóteses de investigação, a serem empiricamente testadas, e o modelo de análise. Em seguida, será desenvolvida a parte empírica, que inclui os procedimentos metodológicos, caracterização das variáveis utilizadas no estudo, resultados obtidos e a respetiva discussão. Para finalizar, uma breve conclusão, juntamente com as limitações e futuras linhas de investigação, serão apresentadas.

1. Revisão da Literatura

1.1. Teoria Baseada em Recursos

As raízes da TBR podem ser encontradas na economia evolucionária e no trabalho de Penrose (1959), porém, a importância reintegrada de uma abordagem interna, emergiu com o trabalho de Wernerfelt (1984) e Barney (1991). Esta teoria procura explicar as razões pelas quais algumas empresas obtêm vantagens competitivas e um desempenho superior em relação aos seus concorrentes num determinado setor, descrevendo uma empresa em termos de recursos e capacidades que integra (Barney & Arian, 2006; Barney, 1991, 1995; Penrose, 1959; Peteraf & Barney, 2003; Wernerfelt, 1984). De acordo Penrose (1959) e Wernerfelt (1984), existe um conjunto de recursos produtivos, tangíveis e intangíveis estratégicos controlados e disponíveis para a empresa que são o fundamento e potencial para atingir uma posição competitiva e rentabilidade superior, gerando vantagens competitivas e melhorias de desempenho. Estas suposições servem para diferenciar o paradigma baseado nos modelos da gestão estratégica tradicionais (Madhani, 2010), sendo uma forma global de encarar a estratégia de uma empresa (Ismail, Rose, Uli, & Abdullah, 2012). Dessa forma, a TBR serve como um quadro teórico contemporâneo diferenciado (Kozlenkova, Samaha, & Palmatier, 2013; Madhani, 2010), constituído por um conjunto de visões diretamente relacionadas com ênfase e suposições compartilhadas, que giram em torno dos recursos e capacidades estratégicos como o fundamento competitivo (Acedo, Barroso, & Galan, 2006). A teoria como um todo engloba; a visão baseada em recursos (e.g. Barney, 1991; Wernerfelt, 1984), a visão baseada no conhecimento, que destaca a importância dos recursos intangíveis baseados no conhecimento (e.g. Conner & Prahalad, 1996; Grant, 1996, Stonehouse, Pemberton & Barber, 2001) e a visão baseada nas capacidades dinâmicas, que surge como o elo de ligação entre as visões anteriores, com um foco dinâmico, onde a essência reside na noção das capacidades dinâmicas como fonte da vantagem competitiva sustentável em ambientes em constantes mudanças (Eisenhardt & Martin, 2000; Teece *et al.*, 1997).

Embora a TBR seja o resultado dos esforços de muitos académicos, Barney (1991) é amplamente reconhecido como um dos primeiros a formalizar esta teoria num quadro teórico sistemático (Lu & Liu, 2013; Newbert, 2007, 2008). Dados os pressupostos fundamentais da teoria, nem todos os recursos da empresa são considerados estratégicos, já que a vantagem competitiva só pode ocorrer quando existe uma situação de heterogeneidade e imobilidade dos recursos controlados perante as empresas concorrentes (Barney, 1991). Assim, Barney (1991, 1995) desenvolveu o modelo chamado VRIO (Valor, Raridade, Inimitabilidade e Organização) para explicar as características essenciais que os recursos devem possuir para que as vantagens competitivas, e em último instante, um desempenho superior, sejam alcançados. Somente os recursos valiosos e raros permitem às empresas desenvolver vantagens competitivas e experienciar melhorias de desempenho a curto prazo (Barney, 1995;

Grant, 1996; Wernerfelt, 1984). De forma a sustentar tais vantagens a longo prazo, os recursos devem ainda ser inimitáveis e necessita de existir organização para que a empresa possa explorá-los de forma eficiente (Barney, 1995; Barney & Wright, 1998).

Apesar de considerarem-se os recursos como sendo todos os ativos, competências e capacidades organizacionais controlados pela organização (Barney, 1991), importa salientar a diferença entre recursos e capacidades para uma melhor operacionalização da teoria (Lin, Tsai, Wu, & Kiang, 2012). Em relação aos recursos, existe uma grande diversidade na tipologia e definição e são muitos os autores que procuram classificá-los (e.g. Barney, 1991, 1995; Helfat & Peteraf, 2003; Leonidou, Leonidou, Fotiadis & Zeriti, 2013; Makadok, 2001; Penrose, 1959; Warnier, Weppe & Lecocq, 2013; Wernerfelt, 1984). Barney (1991) propõe que os recursos sejam agrupados em quatro categorias: (i) recursos físicos; (ii) recursos humanos; (iii) recursos financeiros e (iv) recursos organizacionais. Newbert (2008) adiciona a estes os recursos intelectuais. Os recursos servem como *inputs* para a produção (Grant, 1991), enquanto as capacidades são usadas para ligar os recursos dentro da empresa, tais como os processos implícitos para transferir conhecimento (Makadok, 2001). Ou seja, as capacidades servem para interligar diferentes recursos, de modo a que possam ser organizados e explorados de forma eficiente. Por sua vez, as capacidades em conjunto com os recursos apropriados são as competências essenciais para a formulação da estratégia empresarial (Prahalad & Hamel, 1990). Assim, torna-se evidente que a vantagem competitiva seja criada de forma proactiva, através da acumulação de recursos, capacidades, competências e conhecimentos (e.g. Barney, 1991; Grant, 1996; Prahalad & Hamel, 1990; Teece *et al.*, 1997), evidenciando-se deste modo a ligação inerente entre as diferentes “visões” na busca de vantagens competitivas e um desempenho superior.

Newbert (2008) fez um esforço peculiar para solidificar a consideração do relacionamento simbiótico entre os recursos e capacidades, argumentando que para tirar partido estratégico, estes não podem ser vistos de forma isolada. As empresas são reconhecidas como pacotes de recursos e capacidades (Penrose, 1959), deste modo, é improvável que a posição competitiva da empresa seja atribuída apenas a um recurso ou a uma capacidade específica, dado que não existem de forma isolada um do outro (Makadok, 2001; Newbert, 2008; Penrose, 1959; Talaja, 2012b; Tuan & Yoshi, 2010). De acordo com Makadok (2001), não importa o quão proeminente são as capacidades da empresa, uma vez que não geram lucro se a empresa não conseguir adquirir os recursos que irão reforçar a produtividade das mesmas. Similarmente, Newbert (2008) argumenta que, mesmo possuindo recursos com potencial para criar vantagens competitivas, esse potencial só será realizado se a empresa possuir capacidades para a sua exploração. Esta conjugação só se torna possível se as empresas forem capazes de transformar os recursos em capacidades ou possuir a devida organização para tirar partido da sua potencialidade estratégica (Barney, 1991; Mahoney & Pandian, 1992, Grant 1991).

Apesar da sua influência, a aceitação da TBR parece basear-se mais na lógica e intuição do que na evidência empírica (Newbert, 2008; Powell, 2001). São reconhecidas quatro grandes abordagens para investigar empiricamente a TBR: (i) a abordagem da heterogeneidade dos recursos; (ii) a abordagem da organização dos recursos; (iii) a abordagem conceptual e (iv) a abordagem das capacidades dinâmicas (Newbert, 2007). A maioria dos estudos que examinam as premissas da TBR e as relações inerentes adota uma abordagem de heterogeneidade (Newbert, 2007). Este tipo de abordagem fornece evidências de que um recurso ou capacidade específica pode ajudar uma empresa a alcançar uma vantagem competitiva ou um desempenho superior, mas não verifica a Influência das características VRIO, nem quais são fundamentais para a teoria (Newbert, 2008, Newbert 2007). Poucos estudos empíricos (ver tabela 1) averiguam as características subjacentes aos recursos e capacidades (Newbert, 2007; Spanos & Lioukas, 2001) necessários para permitir ao gestor identificar, analisar e explorar recursos e capacidades que melhor se ajustam ao seu modelo de negócio único e melhorar a posição competitiva (Newbert, 2008). Como evidenciado por alguns dos estudos refletidos na tabela 1, Markman, Espina e Phan (2004) corroboram que a vantagem competitiva e o desempenho estão relacionado com inimitabilidade, mas não com a substituíbilidade de patentes. Victor (2014) demonstra que as características do conhecimento capturados pelos atributos de valor e organização são mais relevantes para o desempenho do que a raridade e inimitabilidade. Por sua vez, o valor e a raridade têm sido positivamente relacionados com a vantagem competitiva, (*e.g.* Lee & Chu, 2011; Maket, 2017a, 2017b; Newbert, 2008; Talaja, 2012b) e com o desempenho (Ainuddin, Beamish, Hulland, & Rouse, 2007; Newbert, 2008; Poernomo, Nimran, Hamid, & Almusadieq, 2013). Ademais, Newbert (2008) e Talaja (2012b) reforçam a relação positiva entre vantagem competitiva e desempenho, baseados em combinações valiosas e raras de recursos e capacidades.

Tabela 1: Investigação da influência das características VRIO na vantagem competitiva/desempenho

Autores	Tipo de estudo e objetivo	Amostra	Principais conclusões
Maket (2017b)	Quantitativo; Analisar o efeito do valor dos recursos sobre a competitividade sustentável nas universidades	A amostra é constituída por 262 professores administradores, de duas universidades na Quênia, uma privada e outra pública.	Os resultados referentes ao valor indicam que as universidades diferem significativamente sendo que as públicas apresentam superioridade no valor dos recursos. Foi concluído que a característica valor é um preditor positivo significativo da vantagem competitiva sustentável.
Maket (2017a)	Quantitativo; Analisar o efeito da raridade dos recursos sobre a competitividade sustentável nas universidades	A amostra é constituída por 262 professores administradores, de duas universidades na Quênia, uma privada e outra pública.	As universidades públicas apresentam superioridade referente à raridade dos recursos. A característica da raridade dos recursos contribui de forma positiva para a vantagem competitiva sustentável das universidades.
Maket e Korir (2017)	Quantitativo; Analisar o efeito da inimitabilidade dos recursos sobre a competitividade sustentável nas universidades	A amostra é constituída por 262 professores administradores, de duas universidades na Quênia, uma privada e outra pública.	Na universidade pública a inimitabilidade dos recursos é significativamente superior do que nas universidades privadas. A inimitabilidade dos recursos contribui para a competitividade sustentável das universidades.
Victor (2014)	Quantitativo; Analisar a implicação estratégica dos atributos VRIO do conhecimento tecnológico de medicamentos contra HIV/SIDA e compreender a sua influência sobre o desempenho dos produtos.	O estudo é realizado na da indústria farmacêutica, com dados das vendas globais de 1997 a 2010 de 29 medicamentos contra SIDA.	As características do conhecimento tecnológico capturados pelos atributos de valor e organização são mais relevantes para o desempenho dos produtos farmacêuticos do que os atributos da raridade e inimitabilidade. A inimitabilidade é parcialmente relevante, mas não é raridade.
Poernomo et al (2013)	Quantitativo; Demonstrar e explicar o efeito dos recursos e capacidades com atributos VRI na vantagem competitiva e no desempenho.	A amostra é constituída por 255 microempresas da indústria batique na Indonésia.	Os recursos valiosos e raros têm um efeito significativo positivo sobre o desempenho. No entanto, as capacidades valiosas, raras e inimitáveis não afetam a vantagem competitiva. É ainda evidenciada uma relação significativa entre a vantagem competitiva e o desempenho.
Talaja (2012b)	Quantitativo; Analisar as influências das características valor e raridade dos recursos e capacidades na vantagem competitiva e o desempenho.	A amostra contém 265 médias e grandes empresas com mais de 100 colaboradores na Croácia, de todas as indústrias.	O valor e raridades estão positivamente relacionados entre si e positivamente relacionadas com a vantagem competitiva sustentável e o desempenho. A vantagem competitiva está diretamente relacionada com o desempenho e é ainda evidenciado um efeito indireto positivo das características para o desempenho.

Autores	Tipo de estudo e objetivo	Amostra	Principais conclusões
Lee e Chu (2011)	Quantitativo; Analisar a relação entre a orientação empreendedora (OE), características valor e raridade da combinação dos recursos/capacidades e a vantagem competitiva. Pretende mostrar se a OE está diretamente relacionada com a vantagem competitiva ou se a relação é mediada pelas características.	A amostra compreende 201 empresas públicas taiwanesas cotadas da bolsa de valores.	Empresas com forte OE são mais propensas a explorar combinações valiosas e raras de recursos e capacidades, dado a relação encontrada entre a OE e as características das combinações. As características valiosas e raras das combinações dos recursos e capacidades estão positivamente associadas à vantagem competitiva. É ainda evidenciado que estas características mediam positivamente a relação entre a OE e a vantagem competitiva.
Newbert (2008)	Quantitativo; Analisar a relação entre o valor e raridade da combinação dos recursos/capacidades, vantagem competitiva e desempenho, verificando se as combinações valiosas e raras contribuem para a vantagem competitiva e se tal, contribui para o desempenho.	A amostra é constituída por 117 empresas no setor de micro e nanotecnologia nos Estados Unidos.	O valor e raridade das combinações dos recursos e capacidades estão positivamente relacionados com a vantagem competitiva. É demonstrado uma relação positiva entre a vantagem competitiva e o desempenho e suporte parcial para o papel mediador da vantagem competitiva na relação raridade-desempenho
Ainuddin et al. (2007)	Quantitativo; Analisar como os quatro atributos do modelo VRIN (valor, raridade, inimitabilidade e não-substituibilidade) dos recursos afeta o desempenho no âmbito das <i>joint-ventures</i> internacionais na Malásia.	A amostra contém 96 <i>joint-ventures</i> internacionais na Malásia, operacionais há mais de dois anos, com um capital social mínimo de 200.000 US\$.	As características VRIN apresentam genericamente alguma influência no desempenho. O valor e raridade de tanto recurso como capacidades foram encontrados a ser condutores significativos para o desempenho, enquanto que a inimitabilidade e não-substituibilidade apenas apresentam uma influência parcial, dependendo do tipo de recursos/capacidade. A não-substituibilidade foi encontrada a ser particularmente significativa para os recursos, enquanto a inimitabilidade é um atributo crítico para as capacidades organizacionais
Markman et al. (2004)	Quantitativo; Empiricamente testar a associação entre as características da inimitabilidade e a não-substituibilidade das patentes na indústria farmacêutica e o desempenho superior.	A amostra é constituída por 85 empresas farmacêuticas cotadas na bolsa de valores nos Estados Unidos, autónomas por cinco anos consecutivos (1995-1999).	A vantagem competitiva está relacionada com a inimitabilidade, mas não a substituibilidade de patentes. É demonstrado que a inimitabilidade está significativamente relacionada com o desempenho/rentabilidade da empresa e o lançamento de novos produtos, enquanto a não-substituição apenas está significativamente relacionada com lançamentos de novos produtos.

1.2. Teoria Baseada em Recursos e as Empresas KIBS

O termo *Knowledge Intensive Business Services* (KIBS) sugeriu já há alguns anos, mas recentemente tornou-se uma temática essencial na investigação empírica (Mas-Verdú, Wensley, Alba & Álvarez-Coque, 2011). As empresas KIBS são vetores de informação e conhecimento e a sua contribuição, para a melhoria da posição competitiva das empresas, está a receber cada vez maior atenção na literatura (Corrocher, Cusmano, & Morrison, 2009; Simmie & Strambach, 2006). KIBS são empresas que proporcionam serviços com *inputs* de conhecimento profissional especializado para os processos de negócios a outras organizações (Amara, D'Este, Landry, & Doloreux, 2016; Castaldi, Faber, & Kishna, 2013; Miles, 2005; Muller & Doloreux, 2009; Shearmur & Doloreux, 2009). Caracterizam-se ainda pela forte interação entre os clientes e fornecedores ao longo da entrega dos serviços, comumente envolvendo um processo de aprendizagem mútuo (Miles *et al.*, 1995; Strambach, 2008). Assim, é esperado que as empresas KIBS contribuam para um aumento da competitividade noutras indústrias (Aslesen & Isaksen, 2007), detendo ainda um papel fundamental na busca pela inovação, design e conceção e implementação de novos produtos e serviços (Ferreira & Fernandes, 2011).

A TBR é uma das perspetivas estratégicas mais adequadas para analisar as empresas KIBS e os seus atributos valiosos e raros (Haataja & Okkonen, 2004). A linha da teoria centra-se principalmente nestas empresas, uma vez que, em contraste com a produção de bens físicos assentada essencialmente em modelos de produção padronizados, a produção nestas empresas baseia-se em recursos e capacidades idiossincráticos (Duan & Jin, 2014) para oferecer um serviço único e soluções especializadas (Kessler & Stephan, 2010), onde a ligação entre os recursos e capacidades é feita pela visão baseada no conhecimento, pelas capacidades combinatórias relacionadas com a criação de novos conhecimentos e capacidades (Castaldi *et al.*, 2013). De acordo com a TBR, as empresas precisam desenvolver certas capacidades, a fim de traduzir o conhecimento em valor de negócio (Barney, 1991; Teece *et al.*, 1997). Adaptado à realidade das empresas KIBS, na TBR, o conhecimento apresenta-se como um recurso crítico, necessário para a configuração de recursos valiosos e raros que criam valor, resultando em vantagens competitivas e um desempenho superior (Barney, 1991, Grant, 1996). O conhecimento é alegadamente o recurso mais significativo requerido na produção das empresas KIBS (Amara *et al.*, 2016; Amara, Landry, & Traoré, 2008), onde as capacidades são essenciais para desenvolver, integrar e reconfigurar recursos para acompanhar as mudanças no meio envolvente (Teece *et al.*, 1997) e assim sustentar as vantagens competitivas e um desempenho acima da média (Eisenhardt & Martin, 2000). É defendido que a competência central das empresas KIBS reside na sua capacidade de integrar recursos organizacionais e combinar conhecimentos técnicos e científicos, num novo corpo único de conhecimentos (Miles, 2005). Como tal, torna-se perceptível que para completar com êxito as suas tarefas, as empresas KIBS dependem de ambos os recursos e capacidades para a sua produção, entre outros, os recursos tecnológicos especializados, conhecimento, mão de

obra altamente qualificada e *know-how* organizacional. Por exemplo, os recursos tecnológicos, que servem como facilitadores para o processo de serviço, permitem às empresas fornecer aos clientes serviços altamente especializados, satisfazendo as necessidades individuais, enquanto os recursos humanos servem como vetores de conhecimento e mediadores da troca de informação entre as empresas KIBS e os seus clientes. Estes constituem o *stock* de conhecimentos técnicos e científicos disponíveis dentro das empresas (Castaldi et al., 2013; Haataja & Okkonen, 2004; Kessler & Stephan, 2010). Em conjunto, estes ativos integrados representam combinações valiosas e raras de recursos e capacidades idiossincráticos, de difícil replicação, utilizadas para desenvolver serviços personalizados de alta qualidade (Kessler & Stephan, 2010). À luz da TBR, estas combinações formam a base da competitividade (Kessler & Stephan, 2010; Newbert, 2008) e destaca o pensamento estratégico que as empresas KIBS devem ter como base, evidenciando-se a adequação desta teoria para analisar os seus recursos e capacidades valiosos e raros (Haataja & Okkonen, 2004).

Para a classificação das empresas KIBS, muitos estudos científicos (e.g. Brenner et al., 2017; Fernandes, Ferreira, & Marques, 2015; Hipp, Gallego, & Rubalcaba, 2015; Rodríguez & Nieto, 2012; Santos-Vijande, González-Mieres, & López-Sánchez, 2013) seguem frequentemente a classificação NACE (classificação europeia das atividades económicas), que se tornou cada vez mais popular para identificação destas empresas na Europa (Freel, 2006; Muller & Doloreux, 2009; Shi, Wu, & Zhao, 2014). As empresas KIBS podem ser divididas em dois grupos: (i) KIBS tecnológicas (T-KIBS), englobando atividades relacionadas à computação, investigação e desenvolvimento, engenharia etc. e (ii) KIBS profissionais (P-KIBS), compreendendo, por exemplo, atividades relacionadas com contabilidade, auditoria, serviços jurídicos e fiscais, serviços de consultoria empresarial, estudos de mercado e publicidade. Seguindo esta classificação, neste estudo, as empresas KIBS abrangem atividades de informática e atividades relacionadas (NACE 72), investigação e desenvolvimento (NACE 73), e outras atividades (NACE 74), integrando consultoria empresarial, económica, atividades de engenharia, recrutamento e marketing, entre outros.

1.3. Valor e Raridade

As características de valor e raridade servem como indicadores da heterogeneidade das empresas e da imobilidade dos seus recursos e capacidades (Barney, 1991; Peteraf, 1993). A identificação de recursos valiosos é o primeiro passo para permitir que estes possam ser geridos com sucesso (Andersén, 2011; Priem & Butler, 2001; Sirmon *et al.*, 2008) De acordo com Barney (1991), o valor de um recurso ou capacidade está na medida em que permite à empresa reduzir custos e responder a ameaças e/ou oportunidade do meio envolvente, possibilitando a conceção e implementação de estratégias que aumentem a sua eficiência e eficácia. Importa ressaltar que o valor dos recursos deve ser estimado no contexto específico

em que a empresa opera e no contexto da estratégia organizacional (Collis & Montgomery, 1995; Talaja, 2012b). Os recursos e capacidades valiosos possibilitam a sobrevivência, proporcionam as forças internas e permitem às empresas competir com uma paridade competitiva no setor em que atuam, enquanto, se tais não forem explorados, uma desvantagem competitiva originará (Barney, 1991, 1995; Barney & Hesterly, 2006; Talaja, 2012b). De acordo Newbert (2008), as empresas cujos recursos e capacidades são de valor marginal, só conseguem alcançar vantagens competitivas relativas, enquanto as empresas com recursos e capacidades de grande valor, presumivelmente, alcançarão vantagens competitivas consideráveis.

Tendo em conta este argumento, está implícito que a magnitude da vantagem competitiva de uma empresa será primariamente uma função do valor dos seus recursos e capacidades (Collis & Montgomery, 1995; Mahmood & Hanafi, 2013; Newbert, 2008). Embora essa lógica seja simples e apelativa, assume, no entanto, que a empresa realmente é capaz de explorar devidamente os seus recursos e capacidades (Newbert, 2008). Bowman e Ambrosini (2007) enfatizam que os recursos valiosos devem, de alguma forma, gerar um fluxo económico a partir de um produto. Tal apenas ocorre quando os recursos e capacidades valiosos são explorados e implementados efetivamente e só assim é que uma empresa pode atingir vantagens competitivas e aumentar o valor económico resultante destes (Barney, 1991; Makadok, 2001; Newbert, 2008). Tendo em conta que os recursos e capacidades são pouco produtivos de forma isolada, entende-se que a chave para atingir vantagens competitivas é uma exploração de combinações valiosas de recursos e capacidades capacidade, como concluído empiricamente em alguns estudos (Lee & Chu, 2011; Newbert, 2008; Talaja, 2012b).

Hipótese 1: O valor das combinações de recursos e capacidades explorados pela empresa KIBS está positivamente relacionado com a sua vantagem competitiva.

Não apenas a característica valor, como também a raridade subjacente aos recursos e capacidades é um precedente essencial para a vantagem competitiva. A escassez de determinados ativos estratégicos num setor tem vindo a ser rotulado como raridade (Barney, 1991). O recurso raro é aquele que é controlado e detido por um número reduzido de empresas concorrentes e inacessível a outros competidores (Barney, 1991). Se os recursos estão amplamente presentes na indústria, podem ser essenciais para competir, representando uma paridade competitiva, mas não constituem uma base suficiente para alcançar vantagens competitivas (Barney, 1991, 1995; Barney e Hesterly, 2006). Como Barney (1991) argumenta, se um conjunto de recursos e capacidades valiosos é detido por um elevado número de empresas, é presumível que sejam concretizadas estratégias semelhantes, reduzindo a proporção de vantagens competitivas e o associado desempenho superior a curto prazo, para cada empresa.

Na literatura é alegado que a escassez dos recursos e capacidades heterogêneos e valiosos está relacionada com o rendimento da empresa (e.g. Amit & Schoemaker, 1993; Barney, 1991; Foss, 1997). Barney (1986) argumenta que os rendimentos da empresa dependem, em grande parte, da posse dos recursos raros e inimitáveis, e não tanto da estrutura da indústria onde está inserida e que o desempenho das empresas pode ser altamente heterogêneo devido às diferenças dos recursos. Portanto, teoricamente, a posição ideal para uma empresa será a posse de recursos valiosos, que sejam difíceis de imitar ou demasiados dispendiosos para duplicar, os quais irão proporcionar vantagens competitivas e um maior desempenho (Barney, 1991; Foss, 1997). No entanto, Miller (2003) enfatiza que os recursos raros são difíceis, ou até mesmo impossíveis de atingir, sendo os recursos mais frequentemente comuns do que raros (Kabue & Kilika, 2016). O reconhecimento de que a criação da raridade se aplica a um conjunto de recursos (Barney, 1991), indica que a raridade contribui para a vantagem competitiva ao nível das combinações. Por consequência, alguns autores (e.g. Kabue & Kilika, 2016; Miller, 2003; Newbert, 2007, 2008; Prajogo, McDermott, & Goh, 2008) justificam a possibilidade de construir vantagens competitivas a partir dos recursos e capacidades existentes dentro das empresas, desde que estes sejam implementados em combinação e integrados em processos difíceis de imitar, de tal forma que o resultado da exploração da sua combinação surja raro (Newbert, 2008). Conforme defendido por Prajogo *et al.* (2008), a constituição dos recursos dentro de uma empresa e a maneira particular como são utilizados e combinados são o sustento do fator da raridade. Deste modo, não será necessariamente a busca de recursos e capacidades novos que desencadeará vantagens competitivas, mas sim as formas únicas de combinações (Prajogo *et al.*, 2008), em virtude de que a desejada raridade será superior em combinações em relação ao nível individual (Kabue & Kilika, 2016; Newbert, 2008; Talaja, 2012a, 2012b). Consolidando esta linha de pensamento, a relação positiva entre a raridade das combinações dos recursos e capacidades e a vantagem competitiva foi estabelecida por algumas investigações recentes (Lee & Chu, 2011; Newbert, 2008; Talaja, 2012a, 2012b), concluindo que quanto mais raras forem estas combinações, maiores serão os resultados em termos de vantagens competitivas.

Hipótese 2: A raridade das combinações dos recursos e capacidades explorados pela empresa KIBS está positivamente relacionada com a sua vantagem competitiva.

1.4. Vantagem Competitiva e Desempenho

O objetivo central da gestão estratégica é entender a vantagem competitiva e descobrir como pode ser criada sistematicamente (Porter, 1985), para, em última instância, uma empresa conseguir um desempenho superior (Barney, 1991). Desta forma é intuitivo que a vantagem competitiva e o desempenho estejam fortemente relacionados. Daí estes termos serem frequentemente usados como sinónimos, embora sejam conceptualmente distintos (Newbert, 2007, 2008; O'Shannassy, 2008; Powell, 2001). Newbert (2007) e Powell (2001) conferem que

a ligação entre a vantagem competitiva e o desempenho é unidirecional, o que significa que a vantagem competitiva poderá proporcionar um desempenho superior, mas não necessariamente o contrário.

A vantagem competitiva está conceptualizada como o valor criado a partir da implementação de uma estratégia nova e única, dependente da exploração eficiente dos recursos e capacidades, que facilitam a redução de custos, exploração de oportunidades de mercado e/ou neutralização de ameaças competitivas (Barney, 1991, 1995; Newbert, 2008). O desempenho, por sua vez, está conceptualizado como o valor económico alcançado pela empresa, como resultado da estratégia de criação de valor implementada e da sua comercialização (Newbert, 2008). Assim, uma empresa que tenha atingido uma vantagem competitiva criou mais valor económico do que os seus concorrentes. A criação de valor está alinhada com os princípios económicos fundamentais, sendo este expresso em termos da diferença entre os benefícios percebidos de uma combinação dos recursos e capacidades e o custo económico para explorá-los (Peteraf & Barney, 2003). Existem diferentes meios para o alcance da vantagem competitiva, porém, o *locus* da mesma é frequentemente considerado como sendo baseado na diferenciação ou no custo (Porter, 1991), onde o valor económico é criado através da criação de produtos/serviços, com maiores benefícios ao mesmo custo ou os mesmos benefícios a um custo menor, em comparação aos concorrentes (Peteraf e Barney, 2003; Porter, 1985). Em ambos os casos, é lógico assumir que uma empresa que obtenha uma vantagem competitiva, seja qual for a estratégia, melhore seu desempenho de uma forma que os seus concorrentes não consigam (Newbert, 2008). Estas estratégias são dependentes dos recursos e capacidades (Andersén, 2011) e a sua exploração eficiente em combinação (Newbert, 2008).

Tendo em conta a noção de que a vantagem competitiva é um conceito relacional e específico ao contexto (Ma, 2000), a vantagem competitiva e o desempenho não são necessariamente equivalentes (Andersén, 2011; Newbert, 2008; Powell, 2001), pois podem ocorrer independentemente (Ma, 2000; Powell, 2001), enfatizando-se a distinção entre os dois conceitos. Nem sempre a vantagem competitiva é uma condição suficiente para proporcionar um desempenho superior (Andersén, 2011; Ma, 2000; Peteraf & Barney, 2003; Powell, 2001). A implementação de uma estratégia de criação de valor baseada em recursos é apenas um dos múltiplos meios pelos quais uma empresa pode aumentar o seu desempenho (Newbert, 2008; Rose, Abdullah, & Ismad, 2010). Aliás, até mesmo quando uma empresa efetivamente a implementa, a integração e combinação dos recursos e capacidades pode não atingir o nível de desempenho exigido para cobrir os custos relacionados à exploração da estratégia, fracassando no alcance de um desempenho superior (Ma, 2000; Peteraf & Barney, 2003). Ainda que o desempenho seja influenciado por uma série de efeitos exógenos (e.g. Datta, Guthrie, & Wright, 2005; Gorodutse & Hilman, 2014; Newbert, 2008; Spanos & Lioukas, 2001), a alusão da vantagem competitiva como um antecedente imperativo para um

desempenho superior, seja ela pela diferenciação ou pelo custo, através de uma exploração eficiente dos recursos e capacidade, pode ser reconhecida com base no entendimento teórico do conceito (e.g. Barney, 1991; Bridoux, 2004; O'Shannassy, 2008; Peteraf & Barney, 2003) e na quantidade razoável de evidências empíricas (e.g. Gorondutse & Hilman, 2014; Newbert, 2008; Poernomo et al., 2013; Talaja & Ercegovic, 2013; Talaja, 2012b; Tuan & Yoshi, 2010). Torna-se assim expectável que o desempenho das empresas KIBS, capazes de alcançar vantagens competitivas, seja superior.

Hipótese 3: A vantagem competitiva de uma empresa KIBS está positivamente relacionada com o seu desempenho.

A TBR oferece uma explicação do desempenho homogêneo com base na eficiência (e.g. Barney, 1991; Conner, 1991; Peteraf & Barney, 2003; Wernerfelt, 1984). Diferenciais de desempenho são vistos como derivados de ganhos diferentes, atribuível aos recursos e capacidades que têm intrinsecamente diferentes níveis de eficiência (Barney, 1991; Peteraf, 1993). Esses ativos estratégicos permitem produzir de forma mais eficiente (economicamente) e/ou mais eficaz (satisfazer melhor o cliente) (Peteraf & Barney, 2003). Além de proporcionar vantagens competitivas, os recursos e capacidades estratégicos permitem às empresas praticarem preços mais altos/baixos em relação à concorrência e, dessa forma, contribuir para o desempenho, ajudando-as a apropriar o valor ligado à vantagem competitiva. Esses recursos podem simultaneamente ser utilizados para criar barreiras à entrada e assim aumentar o desempenho ao nível da indústria (Bridoux, 2004). No entanto, a questão que permanece é se os recursos e capacidades valiosos e raros são suficientes para melhorar o desempenho ou se o efeito apenas é plenamente realizado após a implementação de uma estratégia de criação de valor particular (López-cabarcos, Göttling-oliveira-monteiro, & Vázquez-rodríguez, 2015).

De acordo com Barney (1991) as empresas são capazes de melhorar o seu desempenho somente quando as suas estratégias baseadas em recursos resultam na redução de custos, exploração de oportunidades e/ou neutralização de ameaças. Newbert (2008) completa isso, argumentando que a mera exploração de recursos e capacidades potencialmente valiosos e raros não garante a apropriação positiva de ganhos económicos se não forem explorados em combinação. Como tal, as empresas com melhor desempenho são as que exploram com maior eficiência e eficácia a combinação de recursos e capacidades valiosos e raros (Barney, 1991; Newbert, 2008). O desempenho torna-se, conseqüentemente, uma função da eficiência e eficácia da exploração das combinações, em oposição às suas características, sugerindo uma influência indireta das características na determinação do desempenho (Newbert, 2008). Isto é, independentemente de quão valiosas e raras forem as combinações, não irão predizer diretamente o desempenho da empresa.

Com a consciência de que a vantagem competitiva e o desempenho são conceitualmente distintos, a vantagem competitiva é defendida como sendo um intermediário significativo na relação entre variáveis internas da empresa e o desempenho (Kamukama, Ahiauzu, & Ntayi, 2011; López-cabarcos et al., 2015; Ma, 2000), um pressuposto compartilhado por Newbert (2008), afirmando que, a fim de melhorar o desempenho, as empresas devem primariamente atingir vantagens competitivas decorrentes da implementação e exploração eficiente das estratégias baseadas em combinações valiosas e raras de recursos e capacidades, que, em última instância, determinará o nível de desempenho. Embora a pesquisa empírica tem ligado alguns recursos ao desempenho superior, os processos pelos quais os recursos realmente afetam o desempenho permanecem mal compreendidos (López-cabarcos et al., 2015; Ndofor, Sirmon, & He, 2011; Poernomo et al., 2013), dada a insuficiência empírica do efeito mediador da vantagem competitiva (Kamukama et al., 2011; Mahmood & Hanafi, 2013). Newbert (2007) observou que, a maioria dos estudos analisa a relação direta entre um recurso e o desempenho, sem consideração do conceito da vantagem competitiva. Powell (2001) argumenta que tais estudos apresentam falhas teóricas, podendo os efeitos sobre o desempenho serem atribuídos incorretamente aos recursos e capacidades, em vez de às ações competitivas eficazes para exploração dos mesmos (Ndofor *et al.*, 2011). Apesar da lacuna, alguns estudos recentes (*e.g.* Hatani, Zain, & Wirjodirjo, 2013; Kamukama et al., 2011; López-cabarcos et al., 2015; Mahmood & Hanafi, 2013; Newbert, 2008; Tuan & Yoshi, 2010) fortalecem este raciocínio e proposições. Por exemplo, a vantagem competitiva foi encontrada a ser um mediador significativo da relação orientação empreendedora-desempenho (Mahmood & Hanafi, 2013), capital intelectual-desempenho (Kamukama et al., 2011), capacidades organizacionais-desempenho (López-cabarcos et al., 2015) e raridade-desempenho (Newbert, 2008). Tais resultados refletem a confluência de efeitos sobre a rentabilidade, que derivam da capacidade de uma organização alterar a sua estratégia em relação aos seus recursos e capacidades. Baseado em uma das premissas essenciais da TBR, em que a utilização dos recursos e capacidades leva ao crescimento (Penrose, 1959), é postulado que a estratégia competitiva é o mediador que transforma o valor dos recursos e capacidades num desempenho superior (Edelman, Brush, & Manolova, 2005). Apoiado pelos resultados empíricos, tal implica que, os possíveis efeitos das características dos recursos e capacidades sobre o desempenho, devem ser analisados através do efeito mediador da vantagem competitiva (López-cabarcos et al., 2015).

Hipótese 4: A vantagem competitiva de uma empresa KIBS é mediadora da relação entre o valor das combinações dos recursos e capacidades explorados pela empresa e o seu desempenho;

Hipótese 5: A vantagem competitiva de uma empresa KIBS é mediadora da relação entre a raridade das combinações de recursos e capacidades explorados pela empresa e o seu desempenho.

Com base na revisão da literatura e respetivas hipóteses de investigação previamente formuladas, a figura 1 apresenta o modelo de análise, expondo as premissas fundamentais da TBR (Newbert, 2008; Powell, 2001). Este será discutido e empiricamente testado, a fim de se confirmarem (ou não) as relações subjacentes.

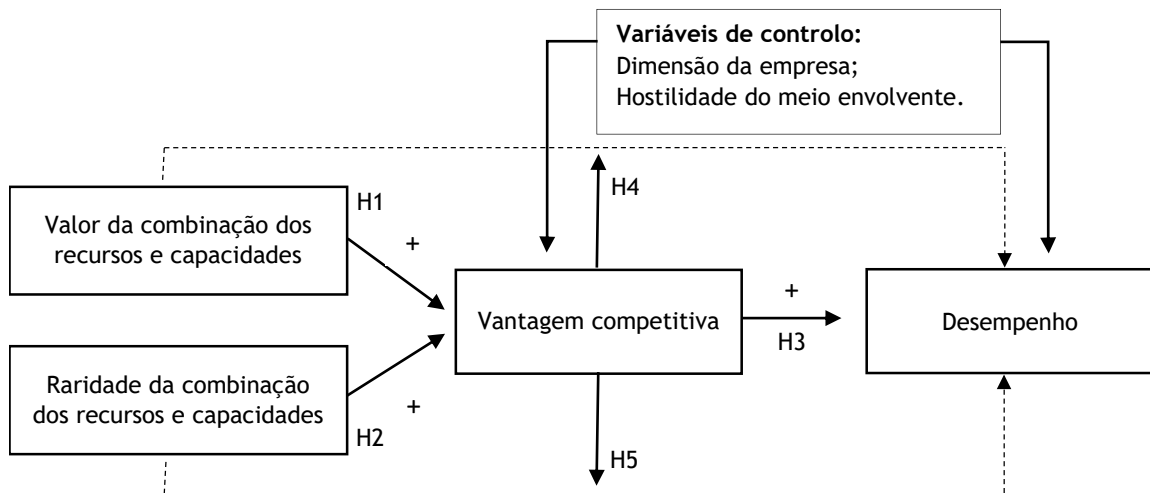


Figura 1: Modelo de análise

O modelo de análise representa um modelo integrado composto por quatro componentes principais: (i) valor; (ii) raridade; (iii) vantagem competitiva; e (iv) desempenho. A vantagem competitiva é operacionalizada separadamente do desempenho, pois presume-se que determina os níveis de desempenho da empresa e que medeia a relação entre o valor/raridade da combinação dos recursos e capacidades e o desempenho.

2. Metodologia

2.1. Delineamento do Estudo

No seguimento da linha de pensamento de Makadok (2001) e Newbert (2008), pretende explorar-se o papel das características das combinações de recursos e capacidade na posição competitiva das empresas, dando assim continuidade ao estudo de Newbert (2008). Este estudo assenta numa investigação descritiva, que permite estabelecer e descrever a relação entre as variáveis, com o objetivo de definir e analisar a relação entre o valor, raridade, vantagem competitiva e o desempenho. Com uma abordagem objetivista e, conseqüentemente, um método de investigação dedutivo, baseando na teoria existente para a uma formulação vigorosa das hipóteses e construções das variáveis independentes, o estudo

segue uma metodologia quantitativa. Dados primários são utilizados para retirar conclusões, recorrendo ao *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) para processamento e análise dos dados. Os dados utilizados foram recolhidos através de um questionário (anexo) padronizado fechado, proposto pelo Newbert (2008). Consideraram-se como variáveis: o valor, raridade, vantagem competitiva, desempenho, dimensão da empresa e hostilidade do meio envolvente. Foram utilizadas escalas do tipo de Likert e apresentadas definições dos conceitos e variáveis em estudo, de modo a que todos os inquiridos tivessem o mesmo entendimento e base.

A aplicação do questionário decorreu ao longo de 11 meses, desde abril 2016 até março 2017, disponibilizado através de *email* ou presencialmente. A unidade de análise é composta por empresas portuguesas do setor KIBS, classificadas de acordo com NACE, essencialmente das classes gerais de 72 a 74, com *e-mail* disponível. Neste estudo, toda a população seria demasiada abrangente, então, por questões práticas, foi recorrido, em maior parte, a uma base de dados nomeada, *Consultores2020*, disponibilizada pelo governo português (Portugal 2020), para definição da base de amostragem do estudo. Em conformidade com os critérios de seleção, um total de 2242 empresas foram identificadas, das quais todas foram contactadas. 107 empresas responderam de forma completa ao questionário, constituindo estas a amostra por conveniência. A taxa de resposta foi de 4,77 %. Uma síntese dos procedimentos metodológicos encontra-se apresentada na tabela 2.

Tabela 2: Síntese dos procedimentos metodológicos

Metodologia da investigação	Descrição
Abordagem metodológica	Estudo quantitativo, objetivo descritivo
Recolha de dados	Dados primários - questionário
População/unidade de análise	Empresas KIBS (classificação NACE)
Base de amostragem	2242
Amostra	107
Taxa de resposta	4,77%
Área geográfica	Portugal
Base temporal	2016/2017
Análise de dados	SPSS - estatística descritiva e multivariada
	Desempenho (D1-D4)
	Vantagem competitiva (VC1-VC3)
	Valor (V1-V6)
Variáveis	Raridade (R1-R3)
	Hostilidade do meio envolvente (ME1-ME3)
	Dimensão da empresa (nº de colaboradores)

2.2. Variáveis

Na operacionalização dos recursos e capacidades foram seguidas as recomendações de Makadok (2001) e Newbert (2008), analisando-se as características relevantes das combinações de recursos e capacidades ao invés de recursos isolados. Os recursos estão agrupados de acordo com as categorias referidas pelo Barney (1991), acrescentando-se a categoria de recursos intelectuais de Newbert (2008), para melhor adaptar-se às empresas KIBS. Todas as variáveis são calculadas e tratadas de forma idêntica ao estudo de Newbert (2008).

Desempenho: Devido à prevalência de empresas privadas na amostra, os dados sobre o desempenho financeiro objetivo não estavam disponíveis. Assim, o desempenho é medido através da escala de desempenho de mercado de Delaney e Huselid (1996) uma escala subjetiva, que inclui tanto indicadores financeiros (vendas e rentabilidade) como não financeiros (marketing e quota de mercado). Esta escala tem sido amplamente utilizada na literatura com uma fiabilidade bem documentada, servindo assim como um indicador rigoroso (Newbert, 2008). Os quatro indicadores de desempenho estão positivamente codificados, tal que, quanto maior a resposta, melhor o desempenho da empresa. Esta variável é calculada somando as respostas dos quatro itens (D1-D4).

Vantagem Competitiva: Esta variável é baseada em respostas de três itens (V1 a V3), incluindo redução de custos, a exploração de oportunidades, e a defesa de ameaças competitivas, em conformidade com a definição de Barney (1991). No tratamento estatístico, o somatório dos três itens para cada categoria de recursos e capacidades reflete a vantagem competitiva que a empresa atingiu a partir da exploração das combinações. Quanto maior for a resposta, maior será a vantagem competitiva da empresa. Por exemplo, a vantagem competitiva derivada da combinação dos recursos e capacidades financeiros foi calculada através do somatório: $VC1a+VC2a+VC3a$. Finalmente, uma pontuação composta que reflete o nível médio da vantagem competitiva de todas as categorias de recursos e capacidades, é calculada.

Valor: O valor dos recursos e capacidades é medido através de seis itens (V1 a V6) e é operacionalizado como um atributo no qual o valor dos recursos ou capacidades exploradas pode ser reforçado quando combinados, para fins de melhorar a redução de custos, exploração oportunidades de mercado e neutralização de ameaças. O valor foi enquadrado indiretamente, pedindo aos respondentes que considerassem, se o acesso a outros recursos ou capacidades, poderia melhorar tais vantagens competitivas. Na sua forma bruta, estas itens são negativamente codificados, ou seja, quanto maior a resposta, menos valiosos são os recursos e capacidades que a empresa controla. Como tal, para tratamentos estatísticos, as respetivas respostas foram positivamente recodificadas.

Um recurso é exponencialmente mais valioso quando combinado com a adequada capacidade, portanto, o valor de uma combinação, deve seguir uma lógica da função multiplicativa do valor individual dos recursos e capacidades. Deste modo, as respostas a cada item de valor de capacidades (V1, V3, V5) foram multiplicadas pelos itens de valor dos recursos correspondentes (V2, V4, V6), resultando em três resultados que refletem a capacidade da empresa em reduzir o custo a um nível competitivo, explorar oportunidades e/ou neutralizar ameaças com os recursos e capacidades às quais tem acesso. Estes resultados preliminares foram calculados para cada categoria de recursos e capacidades, resultando em cinco resultados que refletem o valor total de cada combinação. Por exemplo, para o valor da combinação dos recursos e capacidades humanos da empresa é calculado: $V1b \cdot V2b + V3b \cdot V4b + V5b \cdot V6b$. A pontuação média das respostas é calculada para indicar o valor global da combinação de recursos e capacidades de uma empresa.

Raridade: A raridade é operacionalizada como o grau em que a empresa explora recursos (ou capacidades) comuns com capacidades (ou recursos) únicas, bem como a exploração de combinações únicas, na busca de reduzir custos, explorar oportunidades de mercado e/ou neutralizar ameaças competitivas. Para determinar a influência da raridade foram utilizados três itens (R1-R3), que estão positivamente codificadas de modo a que quanto mais altas as respostas, mais raras as combinações de recursos e capacidades. Na operacionalização da raridade, as respostas dos três itens foram somadas para cada categoria de recursos e capacidades, pelo qual resultou em cinco resultados que refletem raridade de cada combinação. Por exemplo, a raridade da combinação dos recursos e capacidades financeiros foi calculada: $R1a + R2a + R3a$. Da mesma forma, a pontuação média dos cinco resultados é calculada para indicar a raridade global das combinações de recursos e capacidades.

Variáveis de Controle: A hostilidade do meio envolvente é uma variável importante e influenciadora para a competitividade e desempenho das empresas (Newbert, 2008; O'Shannassy, 2008) e como as empresas KIBS não operam num único setor, é utilizado a escala da hostilidade ambiental de Khandwalla (1976), para controlar os efeitos do meio envolvente. Esta escala é projetada para medir o grau percebido da competição e risco do meio envolvente. Esta variável é operacionalizada pela soma das respostas das três questões (ME1 a ME3). Simultaneamente, é utilizada a dimensão da empresa, expressa pelo número de colaboradores, como outra variável de controlo (Newbert, 2008). É provável que esta variável seja altamente enviesada na sua forma bruta. Se tal se verifica, é necessário transformar os dados em logaritmos para normalizar a sua distribuição.

3. Resultados

3.1. Caracterização da Amostra

A distribuição da representatividade da amostra por setor é evidenciada pela figura 2. A maioria (53,30%), ou seja, 57 das empresas pertencem à classe 74.1, com atividades como consultoria em gestão, atividades jurídicas e financeiras e estudos de mercado, seguido pelas empresas com atividades informáticas, representado 18,70%. As atividades de arquitetura e engenharia (74.2.) e publicidade (74.4.) representam respetivamente 7,50% e 13,10% da amostra. As atividades com menor representatividade são as de recrutamento e seleção e investigação e desenvolvimento, ambas com uma representatividade de respetivamente 3,70%.

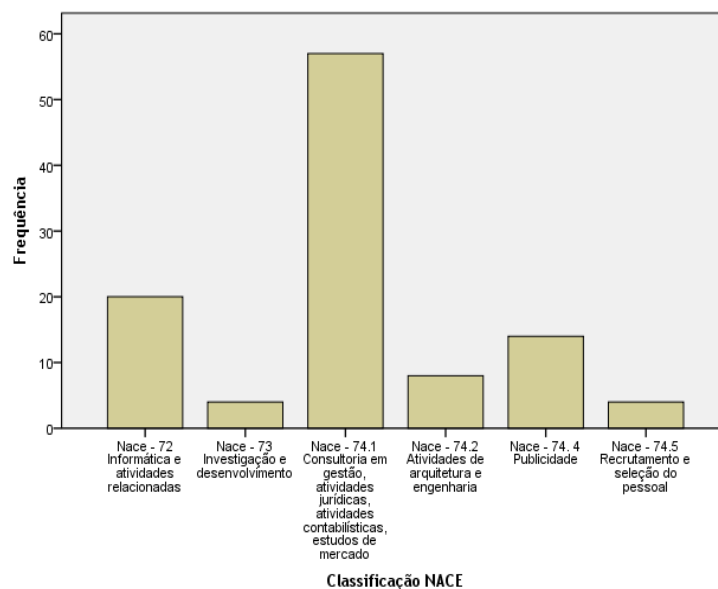


Figura 2: Setor de atividade

A definição da dimensão das empresas foi baseada no critério emitido pela União Europeia do número de colaboradores. Na figura 3 identifica-se que a maioria (73,80 %) das empresas da amostra são caracterizadas como microempresas (<10 colaboradores), 20,60% são pequenas (<50), enquanto 2,80% são médias empresas (<250). Os restantes 2,80% são grandes empresas. A amostra é primariamente constituída por micro e pequenas empresas. Tal está de acordo com as conclusões de Carvalho e Pinto (2013), de que a maioria das KIBS portuguesas têm menos de 50 colaboradores, revelando tendências também semelhantes a outros países. Na amostra identifica-se ainda que o número de colaboradores apresenta um valor médio de aproximadamente 63, enquanto que a mediana é de 4 colaboradores, sendo os valores mínimos e máximos respetivamente 1 e 3500 colaboradores. Verifica-se assim uma grande dispersão e enviesamento dos dados na sua forma bruta.

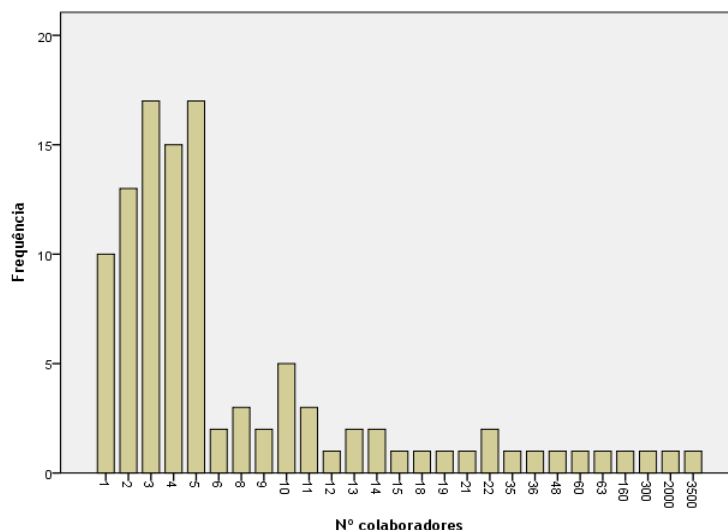


Figura 3: Dimensão das empresas

A figura 4 representa a distribuição da amostra referente ao ano de criação. Existe uma dispersão de 50 anos de atividade entre as empresas, que varia entre o ano de 1996 até 2016, com apenas um ano de atividade. O ano de criação mais frequente é 2012, com 5 anos de atividade. Mais de metade (55,70%) das empresas foram criadas após 2008 enquanto aproximadamente 37% das empresas foram criadas após 2011. Com base no ano de criação médio (2006), pode dizer-se que a média são 11 anos de atividade. Importa ainda salientar que somente 20,80% das empresas foram criadas antes de 2001. Estes resultados vão ao encontro da literatura que refere, no século XXI, terem sugerido várias oportunidades de negócio e crescimento pela vasta procura de conhecimento intensivo e especializado, com a necessidade de inovação contínua (Carvalho & Pinto, 2013) e expansão dos mercados internacionais (Ferreira e Fernandes, 2011).

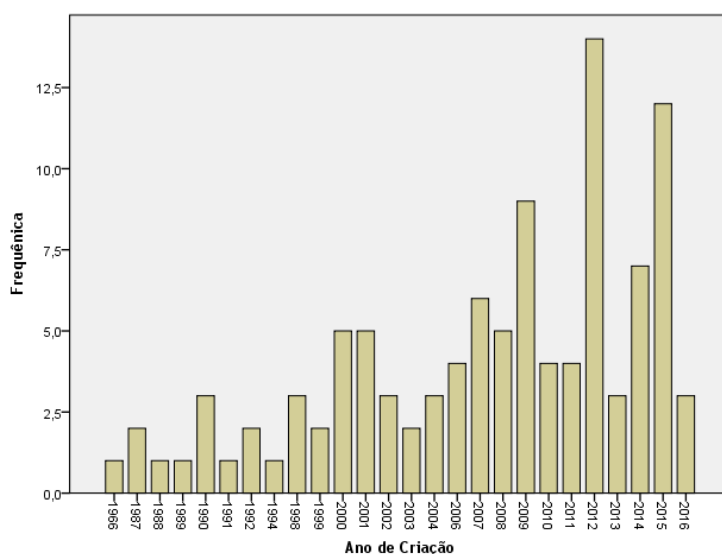


Figura 4: Ano de criação das empresas

De acordo com a estatística descritiva, o perfil dos respondentes incluídos no estudo encontra-se na tabela 3. Constata-se, por conseguinte, que a vasta maioria (88,80%) detêm uma formação superior. A função mais representada (50,50%) na amostra é a do gestor.

Tabela 3: Perfil dos respondentes

Função / Formação	Diretor	Gestor	Administrativo	Outro	Total	% total
Básica	-	-	-	-	-	-
Média	4	3	2	3	12	11,20%
Superior	17	51	17	10	95	88,80%
Total	21	54	19	13	107	100%
% total	19,60%	50,50%	17,80%	12,10%		

3.2. Análise e Validação das Escalas Utilizadas

Numa tentativa de reafirmar e fortalecer a representatividade e validade das escalas utilizadas, desenvolvidas pelo Newbert (2008), uma análise fatorial exploratória foi realizada, utilizando o método dos componentes principais, de forma separada para cada variável do questionário (desempenho, vantagem competitiva, valor, raridade e hostilidade do meio envolvente). Os resultados para o valor, raridade e vantagem competitiva são estimados baseados na soma de cada categoria de recursos e capacidade. Adicionalmente, o alfa de Cronbach (1951) foi incluído para testar a fiabilidade geral dos indicadores. Os seguintes resultados analíticos incluem a constituição do fator, *factor loadings*, variância total explicada, juntamente com a adequação e confiabilidade.

Desempenho

O desempenho é medido a partir de quatro indicadores, que refletem o desempenho subjetivo, avaliado numa escala do tipo Likert, de 1 a 4. Engloba dois indicadores financeiros (D2 e D3) e dois não-financeiros (D1 e D4), como apresentado na tabela 4. Estes indicadores evidenciam a perceção subjetiva do desempenho de mercado das empresas.

Tabela 4: Desempenho

Indicadores	
D1: Marketing	,441
D2: Crescimento de vendas	,818
D3: Rentabilidade	,776
D4: Quota de mercado	,792
Variância explicada (%)	52,361
Adequação da amostragem (KMO)	,686
Alfa de Cronbach	,667

Os indicadores constituem o desempenho global, com um poder explicativo de 52,36%. Estes foram encontrados a ser adequados para representação do desempenho, devido aos valores da correlação anti-imagem superiores a 0,500 para cada indicador, juntamente com uma adequação de 0,686 e uma confiabilidade de 0,667.

Tal como no estudo de Newbert (2008), evidenciado pelos *factor loadings*, o crescimento de vendas apresenta a maior correlação com o desempenho (0,818), enquanto o marketing apresenta menor poder explicativo e correlação com o desempenho (0,441) sendo este o único indicador que contribui para que o valor do alfa não seja superior. Apesar da consistência interna do marketing ser inferior ao valor apresentado no estudo de Newbert (2008), conclui-se que todos estes indicadores são fiáveis e aceitáveis como representantes do desempenho de mercado, como um único fator. Os mesmos procedimentos analíticos são utilizados nas análises seguintes da validação das escalas.

Vantagem competitiva

A vantagem competitiva é medida através de 15 itens, avaliados numa escala de Likert de 1 a 5, onde cada indicador é constituído por três itens. A vantagem competitiva, como um único fator, é representada pelo somatório para cada categoria de recursos e capacidades, demonstrado na tabela 5.

Tabela 5: Vantagem competitiva

Indicadores	
Recursos e capacidades (financeiros)	,840
Recursos e capacidades (humanos)	,780
Recursos e capacidades (intelectuais)	,868
Recursos e capacidades (organizacionais)	,780
Recursos e capacidades (físicos)	,834
Variância explicada (%)	67,407
Adequação da amostragem (KMO)	,765
Alfa de Cronbach	,876

Na tabela 5, é possível identificar que todos os indicadores estão fortemente correlacionados, de forma positiva, com a vantagem competitiva, onde nenhum contribui para que o valor do alfa seja inferior. Juntos, os indicadores explicam 67,41% da variância ocorrida na vantagem competitiva. Os recursos e capacidades intelectuais representam o indicador com maior correlação e contribuição relativa para a vantagem competitiva (0,868), enquanto os indicadores com menor força de correlação são os “recursos e capacidades organizacionais” e “recursos e capacidades humanos” (0,780). A adequação da amostra é boa (0,765), com uma consistência interna elevada (0,876). Como tal, pode concluir-se que os indicadores, quando agrupados num único fator, são adequados para a mediação da vantagem competitiva global.

Valor

O valor é constituído por 30 itens, medido através de uma escala Likert de 1 a 5, agrupados posteriormente em cinco indicadores de combinações de recursos e capacidades, cada um constituído por seis itens. Os resultados, apresentados na tabela 6, são baseados no somatório para cada categoria, após uma recodificação inversa dos itens.

Tabela 6: Valor

Indicadores	
Recursos e capacidades (financeiros)	,877
Recursos e capacidades (humanos)	,896
Recursos e capacidades (intelectuais)	,910
Recursos e capacidades (organizacionais)	,892
Recursos e capacidades (físicos)	,875
Variância explicada (%)	79,221
Adequação da amostragem (KMO)	,886
Alfa de Cronbach	,929

Os indicadores da tabela 6 representam, através de um único fator, o valor das combinações dos recursos e capacidades exploradas pelas empresas. Representam 79,22% da variância do valor das combinações recursos e capacidades das empresas, com uma alta adequação do modelo (0,886) e confiabilidade (0,929). Os *factor loadings* evidenciam que todas as categorias de recursos e capacidades têm uma forte correlação com o valor. O indicador “recursos e capacidades intelectuais” representa a correlação mais forte (0,910) com o valor, ou seja, representa a maior proporção da variância partilhada entre os indicadores e o fator. Adicionalmente, o alfa de Cronbach de 0,929 representa uma ótima consistência interna, o que indica que tais indicadores, em conjunto, são adequados para explicar e representar o conceito de valor de acordo com a TBR.

Raridade

Uma escala de Likert de 1 a 5, constituído por 15 itens, organizados em cinco indicadores de categorias de recursos e capacidades, foi utilizada para a construção da variável raridade. Os valores apresentados na Tabela 7 são baseados na soma de três itens para cada categoria de recursos e capacidades.

Tabela 7: Raridade

Indicadores	
Recursos e capacidades (financeiros)	,734
Recursos e capacidades (humanos)	,910
Recursos e capacidades (intelectuais)	,829
Recursos e capacidades (organizacionais)	,903
Recursos e capacidades (físicos)	,798
Variância explicada (%)	70,124
Adequação da amostragem (KMO)	,771
Alfa de Cronbach	,890

Em conjunto, os indicadores explicam 70,12% da variância da raridade global das combinações dos recursos e capacidades explorados pelas empresas em análise. No caso da raridade, os *factor loadings* indicam que os “recursos e capacidades humanos” é o indicador com maior influência (0,910), seguido pelos recursos e capacidades organizacionais (0,903). Os recursos e capacidades financeiros são os que apresentam menor correlação com o fator em análise (0,734). Baseado na adequação da amostragem (0,771) e o alfa de Cronbach (0,890), pode concluir-se que os indicadores são adequados para medir e representar o conceito da raridade.

Hostilidade do meio envolvente

A escala para medir a hostilidade do meio envolvente serve para indicar o grau percebido do risco e concorrência no mercado onde as empresas operam. Para tal medição, foi utilizada uma escala do tipo Likert com sete alternativas de resposta. Três indicadores foram incluídos num fator, constituindo assim a hostilidade do meio envolvente, como indicado na tabela 8.

Tabela 8: Hostilidade do meio envolvente

Indicadores	
ME1: Segurança no meio envolvente	,840
ME2: Oportunidades no meio envolvente	,814
ME3: Controlo do meio envolvente	,773
Variância explicada (%)	65,500
Adequação da amostragem (KMO)	,675
Alfa de Cronbach	,736

O valor do KMO é de 0,736, indicando uma adequação relativamente boa das variáveis. Neste caso, a confiabilidade (0,736) é superior ao evidenciado pelo estudo de Newbert (2008) (0,662), sendo esta bastante sólida dada a proximidade de 1. Juntos, os três indicadores representam 65,50% da variância total explicada da hostilidade do meio envolvente. Deste modo, confirma-se que os três indicadores medem e representam de forma adequada e confiável o fator.

3.3. Correlações

A correlação bivariada de Pearson foi realizada como uma análise preliminar, para estabelecer as associações entre as variáveis do estudo, apresentadas na tabela 9. Embora uma correlação não signifique relação causal, fornece alguma evidência e indicação inicial sobre a existência (ou não) de uma relação entre as variáveis. As estatísticas das correlações em negrito aparecerão conjuntamente nas regressões subsequentes.

As correlações significativas são todas inferiores a 0,500, exceto a correlação entre o valor e raridade da combinação dos recursos e capacidades físicos e médias. Uma preocupação inicial foi a possibilidade de uma alta correlação entre o valor e a vantagem competitiva. No entanto, estas são relativamente baixas, com uma correlação máxima de -0,249, sugerindo que os esforços de Newbert (2008), para mitigar algumas das tendências de respostas altamente correlacionadas, foram relativamente eficazes. Como suporte, verificou-se que os fatores da inflação de variância (VIFs) para esses itens são relativamente baixos ($VIF < 1,494$), o que indica a ausência de problemas sérios de multicolinearidade.

Tabela 9: Correlações

Variáveis	Média	Desvio padrão	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. ME	13,495	3,266									
2. Dimensão (log)	1,731	1,356	-,035								
3. Valor (financeiros)	17,364	12,448	-,102	,120							
4. Valor (humanos)	15,664	9,630	-,002	-,003	,733**						
5. Valor (intelectuais)	16,579	9,833	-,029	-,043	,703**	,809**					
6. Valor (org.)	16,318	10,109	-,055	,042	,730**	,738**	,790**				
7. Valor (físicos)	19,813	12,941	,024	,086	,744**	,703**	,739**	,712**			
8. Valor (média)	17,148	9,775	-,037	,053	,888**	,885**	,899**	,885**	,889**		
9. Raridade (financeiros)	10,841	2,274	-,239*	-,182	-,365**	-,338**	-,254**	-,308**	-,453**	-,394**	
10. Raridade (humanos)	11,327	2,118	-,152	-,020	-,433**	-,459**	-,413**	-,416**	-,471**	-,494**	,569**
11. Raridade (intelectuais)	11,383	2,175	-,111	-,052	-,403**	-,331**	-,442**	-,330**	-,357**	-,419**	,329**
12. Raridade (org.)	11,439	2,084	-,197*	-,088	-,439**	-,342**	-,395**	-,428**	-,409**	-,456**	,510**
13. Raridade (físicos)	10,794	2,231	-,233*	-,108	-,255**	-,339**	-,322**	-,238*	-,505**	-,380**	,735**
14. Raridade (média)	11,157	1,814	-,225*	-,110	-,453**	-,433**	-,436**	-,410**	-,527**	-,513**	,761**
15. VC (financeiros)	10,748	2,005	-,100	-,006	-,068	-,088	-,160	-,087	-,154	-,126	,363**
16. VC (humanos)	11,112	2,057	-,206*	,019	-,078	-,106	-,074	-,050	-,198*	-,119	,316**
17. VC (intelectuais)	11,598	2,127	-,031	-,059	-,291**	-,220*	-,249**	-,175	-,277**	-,277**	,283**
18. VC (org.)	11,421	2,411	-,016	-,062	-,236*	-,164	-,334**	-,132	-,224*	-,246*	,124
19. VC (físicos)	11,636	2,071	-,143	,038	-,058	-,134	-,039	-,085	-,076	-,087	,292**
20. VC (média)	11,303	1,749	-,117	-,020	-,184	-,176	-,216*	-,131	-,229*	-,212*	,330**
21. Desempenho	11,383	1,841	-,383**	,098	-,102	-,058	-,105	-,095	-,222*	-,137	,319**

*. A correlação é significativa ao nível de 0,05. **. A correlação é significativa ao nível de 0,01

Tabela 9: Correlações (continuada)

Variáveis	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1. ME											
2. Dimensão (log)											
3. Valor (financeiros)											
4. Valor (humanos)											
5. Valor (intelectuais)											
6. Valor (org.)											
7. Valor (físicos)											
8. Valor (média)											
9. Raridade (financeiros)											
10. Raridade (humanos)											
11. Raridade (intelectuais)	,763**										
12. Raridade (org.)	,826**	,833**									
13. Raridade (físicos)	,607**	,487**	,559**								
14. Raridade (média)	,898**	,811**	,888**	,817**							
15. VC (financeiros)	,368**	,191*	,323**	,300**	,371**						
16. VC (humanos)	,370**	,186	,312**	,447**	,392**	,741**					
17. VC (intelectuais)	,448**	,399**	,462**	,306**	,453**	,584**	,556**				
18. VC (org.)	,401**	,494**	,412**	,239*	,397**	,512**	,348**	,756**			
19. VC (físicos)	,423**	,226*	,376**	,296**	,385**	,609**	,565**	,652**	,588**		
20. VC (média)	,491**	,374**	,462**	,385**	,488**	,831**	,770**	,871**	,798**	,830**	
21. Desempenho	,297**	,161	,243*	,284**	,313**	,325**	,397**	,184	,208*	,319**	,346**

*. A correlação é significativa ao nível de 0,05. **. A correlação é significativa ao nível de 0,01

Verifica-se na tabela 9 que nenhuma das variáveis estão significativamente correlacionadas com a dimensão da empresa, apontando para relações lineares aparentemente negligenciáveis, ou seja, presumivelmente, a dimensão da empresa não terá nenhum poder explicativo significativo nem influência sobre as restantes variáveis do estudo. De um modo geral, as variáveis de valor não apresentam correlações significativas, nem com a vantagem competitiva, nem com o desempenho, o que, preliminarmente, sugere que valor não terá nenhuma influência significativa, divergindo das premissas da TBR e da hipótese 1. Nos casos em que essas relações se verificam, é encontrado uma correlação negativa, o que assinala uma variação inversa, isto é, valores elevados da vantagem competitiva e do desempenho estão associados a valores baixos do valor e *vice versa*. A mesma correlação negativa é averiguável entre o valor e a raridade, o desempenho e a hostilidade do meio envolvente e entre a raridade e a hostilidade do meio envolvente. Como tal, está subjacente que o meio envolvente, de fato, é uma variável de controlo importante, que irá influenciar, de forma negativa, o sucesso organizacional das empresas KIBS.

Existe uma correlação positiva significativa entre a vantagem competitiva e o desempenho (com exceção da vantagem competitiva da combinação dos recursos e capacidades intelectuais), entre a vantagem competitiva e a raridade (menos entre (i) vantagem competitiva dos recursos e capacidades organizacionais e raridade dos recursos e capacidades

financeiros e (ii) vantagem competitiva dos recursos e capacidades humanos e raridade dos recursos e capacidades intelectuais) e ainda, uma correlação positiva estatisticamente significativa entre o desempenho e a raridade (com exceção à raridade dos recursos e capacidades intelectuais). Tais resultados apontam para relações lineares positivas, com variações no mesmo sentido. Como tal, é fornecido evidência introdutória do caráter estratégico fundamental da raridade, de que esta, de fato, terá alguma influência linear positiva tanto na vantagem competitiva como no desempenho. As evidências de correlações positivas, maioritariamente significativas, entre a vantagem competitiva e o desempenho sugerem que a vantagem competitiva é importante na busca de um desempenho superior, em conformidade com o previsto.

Com base nestas indicações introdutórias, optou-se pela escolha de modelos hierárquicos da regressão linear múltipla, para melhor desenvolver estes resultados e, simultaneamente, testar as propostas hipóteses de investigação. Os pressupostos fundamentais referentes a todas a regressões subsequentes foram testados e analisados. Os VIFs estão entre 1,001 e 1,494 (vantagem competitiva) e 1,002 e 1,849 (desempenho), bastante abaixo da multicolinearidade considerada prejudicial. Os demais pressupostos, como a normalidade, homocedasticidade e linearidade, também foram confirmados.

3.4. Determinantes da Vantagem Competitiva

As hipóteses 1 e 2 foram testadas utilizando seis modelos hierárquicos da regressão linear múltipla, correspondendo a cada uma das cinco categorias das combinações dos recursos e capacidades (financeiros, humanos, intelectuais, organizacionais e físicos) e um modelo relativo à média das categorias. No modelo 1, são integradas as variáveis de controlo, nomeadamente a hostilidade do meio envolvente e a dimensão da empresa, enquanto no modelo 2, são integradas as variáveis de valor e raridade, como se observa na tabela 10.

Tabela 10: Determinantes da vantagem competitiva

	Recursos e capacidades financeiros		Recursos e capacidades humanos		Recursos e capacidades intelectuais	
ME	-,101	,005	-,206*	-,148	-,033	,004
Dimensão	-,010	,059	,012	,022	-,061	-,045
Valor		,072		,068		-,093
Raridade		,402***		,380***		,356***
R ² ajustado	-,009	,107	,024	,132	-,015	,135
Estatística de F	,533	4,159**	2,320	5,014***	,241	5,129***
Alteração de F		7,715***		7,422***		9,976***

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

Tabela 10: Determinantes da vantagem competitiva (continuada)

	Recursos e capacidades organizacionais		Recursos e capacidades físicos		Média dos recursos e capacidades	
ME	-,018	,076	-,142	-,066	-,118	,002
Dimensão	-,063	-,022	,033	,063	-,024	,035
Valor		,068		,088		,052
Raridade		,454***		,332**		,519***
R ² ajustado	-,015	,146	,003	,068	-,005	,211
Estatística de F	,218	5,523***	1,146	2,939*	,756	8,107***
Alteração de F		10,787***		4,651**		15,252***

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

A partir da análise aos resultados da tabela 10, verifica-se que as estatísticas de F e as respetivas alterações são significativas para todas as regressões do modelo 2. Tal revela que os modelos completos são mais adequados para explicar a vantagem competitiva, com um melhor ajusto aos dados. A utilização apenas de apenas as variáveis de controlo, não é viável. Somente com a adição das variáveis independentes é que se produzem modelos significativos.

O coeficiente de determinação múltiplo ajustado, R²ajustado, fornece uma estimativa da força da relação entre o modelo e a variável dependente, sendo que informa a percentagem de variação na variável dependente explicada pelas variáveis independente. Consta-se um aumento substancial dos modelos que apenas incluem as variáveis de controlo, para os modelos completos. Os resultados indicam que os modelos completos explicam entre 6,80% (recursos e capacidades físicos) a 21,10% (média) da variância ocorrida na vantagem competitiva. Os valores relativamente baixos do R²ajustado apontam para que 78,90%-93,20% da variação na vantagem competitiva seja explicado por outros fatores, não incluídos no modelo. O modelo com maior poder explicativo da vantagem competitiva é o modelo de regressão da média.

Os parâmetros para as variáveis de controlo não apresentam resultados significantes para nenhum dos modelos completos, indicando que ambas são insignificantes, sem nenhum efeito, para a vantagem competitiva, resultados que apresentam semelhanças ao estudo de Newbert (2008). Do mesmo modo, a estimativa do parâmetro para o valor é insignificante para todos os seis modelos, mesmo para um nível de significância de 10%. Os resultados indicam que o valor não está diretamente relacionado com a vantagem competitiva. Assim sendo, a hipótese 1, de que o valor das combinações de recursos e capacidades explorados pela empresa KIBS está positivamente relacionado com a sua vantagem competitiva, não está suportada. Tal diverge tanto do esperado baseado na literatura (e.g. Lee & Chu, 2011; Newbert, 2008; Talaja, 2012b) como da ideia inicial da TBR, postulada por Barney (1991). Este resultado denota que a probabilidade de atingir vantagens competitivas, não é uma função direta de quanto mais valiosa for a combinação dos recursos e capacidades de uma empresa. Devido à

escassez empírica referente às características das combinações, não existe literatura suficiente para uma explicação óbvia nem direta para esta divergência referente à variável valor. Porém, tal poderá ser derivada a uma amostra insuficiente ou ao contexto do estudo, dado que a vantagem competitiva é um conceito relacional e específico ao contexto (Ma, 2000). Outra justificação possível poderá ser, que o valor, efetivamente, seja influenciado por fatores exógenos à TBR, não considerados neste estudo, ou, até mesmo, derivado da prevalência da tautologia referente às alegadas vagas definições do conceito de valor e vantagem competitiva (Priem & Butler, 2001). Apesar dos esforços para mitigar tendências nas respostas altamente correlacionadas, problemas de percepção ou confusão concebível da característica com o resultado por parte dos respondentes poderão ter permanecido.

Contrariamente, a partir dos resultados da tabela 10, constata-se que, para um nível de significância de 1%, a raridade tem um impacto positivo e um poder explicativo significativo sobre a variância da vantagem competitiva, transversal a todos os modelos, devido aos valores $\beta \neq 0$; $p < 0,01$. A maior contribuição relativa da raridade ($\beta = 0,519$; $p < 0,001$) é encontrada no modelo de regressão com maior poder explicativo geral da vantagem competitiva (modelo da média). Assim, os resultados sugerem que quanto mais raras as combinações dos recursos e capacidades exploradas pela empresa, maiores são as vantagens competitivas. Portanto, a hipótese 2, de que a raridade das combinações dos recursos e capacidades explorados pela empresa KIBS está positivamente relacionada com a sua vantagem competitiva, está suportada, reforçando assim o conhecimento científico genérico (e.g. Barney, 1991; Grant, 1991; Lee & Chu, 2011; Maket, 2017a; Newbert, 2007, 2008).

A influência significativa da raridade sobre a vantagem competitiva era espetável, uma vez que, a competência central das KIBS é combinar os seus recursos e capacidades em novos corpos únicos de conhecimento (Miles, 2005). A importância, evidenciada pelo R^2 ajustado, dos recursos e capacidades humanos (13,20%), intelectuais (13,50%) e organizacionais (14,60%) raros para a vantagem competitiva nas empresas KIBS, está em linha com a literatura. As empresas KIBS estão altamente dependentes de ativos mais intangíveis (Kessler & Stephan, 2010), sobretudo do seu capital humano como vetor de informação e conhecimento (Castaldi et al., 2013; Haataja & Okkonen, 2004; Kessler & Stephan, 2010; Santos-Vijande et al., 2013), dos seus recursos e capacidades intelectuais particulares (Newbert 2008) e as capacidades organizacionais para a implementação e exploração eficiente dos mesmos. Como tal, se estes ativos altamente necessários, representarem conjuntos integrados especializados com características raras, é esperado que permitam a uma empresa KIBS implementar uma estratégia diferenciada única, realizando a criação de valor superior dos serviços prestados, com base em competências e combinações específicas à empresa (Barney, 1991; Castaldi et al., 2013; Haataja & Okkonen, 2004; Kessler & Stephan, 2010; Miles, 2005; Newbert, 2008).

3.5. Determinantes do Desempenho

Para testar as hipóteses 3, 4 e 5 foram utilizados seis modelos hierárquicos de regressão (tabela 11), semelhantes aos anteriores. No modelo 1 são integradas as variáveis de controlo, juntamente com o valor e a raridade e no modelo 2 é adicionada a variável da vantagem competitiva referente a cada categoria de recursos e capacidades.

Tabela 11: Determinantes do desempenho

	Recursos e capacidades financeiros		Recursos e capacidades humanos		Recursos e capacidades intelectuais	
ME	-,327***	-,328***	-,338***	-,297***	-,372***	-,373***
Dimensão	,139	,125	,092	,086	,087	,093
Valor	-,063	-,080	,070	,052	-,071	-,057
Raridade	,243*	,149	,279*	,175+	,093	,040
Vantagem competitiva		,234*		,275*		,148+
R ² ajustado	,192	,233	,217	,245	,174	,192
Estatística de F	7,304***	7,457***	7,076***	7,867***	5,355***	4,793***
Alteração de F		6,495*		8,850**		2,278

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

Tabela 11: Determinantes do desempenho (continuada)

	Recursos e capacidades organizacionais		Recursos e capacidades físicos		Média dos recursos e capacidades	
ME	-,350***	-,363***	-,343***	-,328***	-,328***	-,329***
Dimensão	,102	,106	,114	,099	,114	,106
Valor	-,049	-,060	-,154	-,175+	-,035	-,048
Raridade	,162	,088	,138	,059	,234*	,106
Vantagem competitiva		,165+		,238**		,247*
R ² ajustado	,189	,211	,185	,230	,184	,225
Estatística de F	5,924***	5,395***	7,032***	7,348***	6,989***	7,153***
Alteração de F		2,849+		6,969**		6,345*

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

Da análise aos resultados da tabela 11, retira-se que todas as estatísticas de F dos seis modelos de regressão são significativas, indicando que os modelos se adaptam bem aos dados. As alterações da estatística F são significativas para cinco dos seis modelos, pelo qual se pode observar que, a adição da vantagem competitiva melhora significativamente o ajuste dos dados para todos, exceto para o modelo dos recursos e capacidades intelectuais. Através do coeficiente R²ajustado, verifica-se um aumento substancial dos modelos que apenas incluem as variáveis de controlo, para os modelos completos. Os modelos completos explicam uma quantidade considerável da variação no desempenho, entre 19,20% (recursos e capacidades intelectuais) e 24,50% (recursos e capacidades humanos). Os modelos com maior poder explicativo do desempenho são as regressões dos recursos e capacidades humanos e da média.

As estimativas dos parâmetros para as variáveis de controle evidenciam que a hostilidade do meio envolvente é negativamente relacionada, de forma significativa ($\beta \neq 0$; $p < 0,001$) com o desempenho, devido aos valores negativos, apontando que, quanto mais hostil for o meio envolvente de uma empresa menor será o seu desempenho, em consistência com investigações prévias (e.g. Newbert, 2008; Torkkeli, Puumalainen, Saarenketo, & Kuivalainen, 2012; Tuan & Yoshi, 2010). Por sua vez, a dimensão da empresa não é significativa em nenhum dos modelos, indicando que a variável não está relacionada com o desempenho. A demonstração da influência significativa do meio envolvente vem reforçar algumas das críticas referente à TBR e ao modelo VRIO, onde Stonehouse e Snowdown (2007) defendem, em concordância com Porter (1985, 1991), que os fatores do meio envolvente são perigosamente desvalorizados. Consequentemente, os resultados indicam que, apesar de um foco estratégico interno, o impacto dos fatores exógenos nunca deve ser desvalorizado quando analisando a posição competitiva das empresas, pelo menos de um ponto de vista prático, principalmente num meio envolvente tão dinâmico quanto o das empresas KIBS.

Os parâmetros estimados para a vantagem competitiva são significativos e positivos para os seis modelos de regressão, devido aos valores $\beta \neq 0$; $p < 0,1$, fornecendo suporte para a hipótese 3, de que a vantagem competitiva de uma empresa KIBS está positivamente relacionada com o seu desempenho. Tal indica que a vantagem competitiva, de fato, é um antecedente fundamental para o desempenho de uma empresa, de acordo com o esperado e conclusões de estudos anteriores (e.g. Gorodutse & Hilman, 2014; Kuo, Lin, & Lu, 2017; Newbert, 2008; Poernomo et al., 2013; Talaja, 2012b; Tuan & Yoshi, 2010). Consequentemente, a convicção de que as estratégias baseadas em recursos e capacidades são uma alternativa importante pela qual uma empresa pode melhorar o seu desempenho (Barney, 1991, Newbert, 2008), é reforçada. Desta forma, a importância da inclusão da vantagem competitiva ao estudar o desempenho, juntamente com a distinção entre os dois conceitos, é enfatizada.

3.6. Efeito mediador da Vantagem Competitiva

Para existir efeito mediador, existem quatro condições necessárias (Baron & Kenny, 1986): (i) o valor e raridade devem estar relacionadas com a vantagem competitiva; (ii) a vantagem competitiva deve estar relacionada com o desempenho; (iii) na ausência da vantagem competitiva, o valor e raridade devem estar relacionadas com o desempenho e (iv) os efeitos do valor e raridade no desempenho devem ser reduzidos mediante a inclusão da vantagem competitiva no modelo.

Os resultados acima evidenciados, mostram que somente a raridade é que está relacionada com a vantagem competitiva (tabela 10) e que a vantagem competitiva esta relacionada com o desempenho (tabela 11). Porém, a terceira condição não é satisfeita com respeito ao valor, dado o parâmetro insignificativo para o desempenho para cada um dos seis modelos. Como

não existe uma relação entre valor e desempenho, não há nenhuma relação para a vantagem competitiva mediar; assim, a hipótese 4, que postula que a vantagem competitiva de uma empresa KIBS é mediadora da relação entre o valor das combinações dos recursos e capacidades explorados pela empresa e o seu desempenho, não é suportada. A falta de suporte para a hipótese 4 vai ao encontro das conclusões de Newbert (2008).

Por sua vez, os resultados referentes à raridade são mais promissores. De acordo com a tabela 11, as estimativas dos parâmetros para a raridade nos modelos 1 das regressões dos recursos e capacidades financeiros ($\beta=0,243$; $p<0,05$), humanos ($\beta=0,279$; $p<0,05$) e média ($\beta=0,247$; $p<0,05$) são positivos e significativos, indicando uma relação linear entre os mesmos e o desempenho, satisfazendo assim a terceira condição. Ainda é possível verificar que a significância de cada uma dessas estimativas de parâmetros é reduzida ou eliminada após a inclusão da vantagem competitiva no modelo, indo assim ao encontro da quarta condição. De uma forma geral, estes resultados sugerem que a vantagem competitiva serve como mediador da relação da raridade-desempenho para as referidas três categorias de recursos e capacidades.

Para fornecer maior rigor analítico à avaliação do efeito mediador da vantagem competitiva entre a relação da raridade-desempenho, Newbert (2008) sugere a utilização dos testes de Sobel, Aroian e Goodman, que visam determinar se a influência da variável mediadora sobre a relação entre uma variável independente e dependente é estatisticamente significativa (tabela 12).

Tabela 12: Relação mediada pela vantagem competitiva

	Sobel	Aroian	Goodman
Raridade da combinação dos recursos e capacidades (financeiros)→ Desempenho	2,114*	2,068*	2,164*
Raridade da combinação dos recursos e capacidades (humanos)→ Desempenho	2,653**	2,609**	2,700**
Raridade da combinação dos recursos e capacidades (média)→ Desempenho	2,246*	2,218*	2,275*

. ***p < 0,001, **p < 0,01, *p<0,05, +p < 0,10

Como os resultados da tabela 12 indicam, cada uma das estatísticas de Z são significativas, propondo que o efeito mediador da vantagem competitiva, efetivamente, é significativo. Consequentemente, conclui-se que a vantagem competitiva tem um efeito mediador na relação raridade-desempenho, porém, apenas para as três das seis categorias evidenciadas na tabela 12. Posto isto, a hipótese 5, de que a vantagem competitiva de uma empresa KIBS é mediadora da relação entre a raridade das combinações de recursos e capacidades explorados pela empresa e o seu desempenho, é somente parcialmente suportada. Contudo, importa

salientar que o efeito mediador foi encontrado para o modelo de regressão da média, o que indica que este efeito é significativo em média, reforçando assim o suporte da hipótese 5.

Na sequência da revisão da literatura e dos resultados apresentados anteriormente, não é surpreendente que a raridade das combinações dos recursos e capacidades humanos seja, adicionalmente à vantagem competitiva, de alguma forma vinculada ao desempenho, devido ao seu papel crítico para o sucesso competitivo, incluindo um desempenho superior (Grant, 1991), particularmente no setor KIBS (Castaldi et al., 2013; Kessler & Stephan, 2010; Miles, 2005). A raridade da combinação dos recursos e capacidades financeiros também foi encontrada a estar relacionada de forma positiva com o desempenho, coincidente com os resultados de Newbert (2008). Os recursos financeiros são críticos para o desenvolvimento das empresas e servem de suporte para uma inovação contínua e proporcionam uma maior flexibilidade estratégica, que auxilia no ajusto em ambientes complexos e dinâmicos (Pergelova & Angulo-Ruiz, 2014), como é o caso das empresas KIBS, por exemplo, através do investimento em formação dos recursos humanos (Castaldi et al., 2013).

Quando a hipótese 3 é contextualizada nos resultados das hipóteses 4 e 5, os resultados indicam que as características dos recursos e capacidades e as suas combinações, principalmente o valor, não estão diretamente nem necessariamente relacionadas ao desempenho, em linha com os resultados de Newbert (2008). Fundamentado pelos resultados da tabela 11, presume-se que, para melhorar o desempenho, é necessário primeiro obter vantagens competitivas, que são mais propensas a decorrer da exploração das combinações raras. Por outras palavras, os resultados indicam que um desempenho superior é alcançado se a empresa conseguir explorar e combinar os seus recursos e capacidades de forma rara, que permitirá reduzir custos, explorar oportunidades de mercado e/ou neutralizar ameaças competitivas. Estas conclusões são consistentes com as proposições de Barney (1991), afirmando que, independentemente de quão valiosos e raros forem os recursos, não irão prever diretamente o desempenho, reforçado ainda pela demonstração da reduzida importância das características mediante a inclusão da vantagem competitiva nos modelos de regressão. Ademais, os resultados reforçam a afirmação de Newbert (2008), de que as empresas com melhor desempenho, sendo este o valor económico criado a partir da comercialização, são aquelas que exploram a combinação dos recursos e capacidades mais eficazmente, demonstrando que a vantagem competitiva, de facto, constitui um antecedente importante para o desempenho.

Conclusão

Este estudo foi realizado com o objetivo de analisar as relações entre algumas das variáveis fundamentais subjacentes à TBR, ou seja, testar se o valor e a raridade das combinações de recursos e capacidades de uma empresa KIBS contribuem para a vantagem competitiva e, por sua vez, para um desempenho superior, num contexto português. Com base numa revisão da literatura, foram apresentadas cinco hipóteses para testar as relações acima mencionadas. Os resultados das análises de regressão demonstram evidências estatísticas que suportam as hipóteses 2 e 3 e parcialmente a hipótese 5. Isto é, a raridade das combinações dos recursos e capacidades e a vantagem competitiva estão positivamente relacionados, a vantagem competitiva tem uma influência positiva direta no desempenho, enquanto que a vantagem competitiva é um mediador parcial da relação raridade-desempenho.

Este estudo representa uma contribuição teórica e empírica, confirmando o papel da raridade, um dos conceitos fundamentais do modelo VRIO, juntamente com a demonstração do papel da vantagem competitiva, tanto como influenciador direto como mediador do desempenho. Embora a confirmação empírica da importância do valor não tenha sido realizada, a demonstração de que é a raridade, em oposição aos recursos e capacidades específicos, que determina a vantagem competitiva de uma empresa, fortalece a aceitação da TBR como uma teoria válida. Para além de testar as relações que sustentam as premissas da TBR frequentemente ignoradas, esta investigação enriquece a compreensão do papel dos recursos e capacidades para o sucesso organizacional e influencia a maneira como os gestores podem tomar decisões para melhorar sua vantagem competitiva, enfatizando a importância da perspectiva interna para a gestão estratégica. Ao estudar o efeito combinado dos recursos e capacidades, incluindo a vantagem competitiva como mediador, desafia a abordagem heterogénea convencional, logo, reduzem-se as possíveis falhas teóricas (Newbert, 2007; Powell, 2001).

Na prática, os resultados indicam que é possível para as empresas KIBS atingirem vantagens competitivas com recursos e capacidades existentes, desde que estes sejam implementados em combinação e integrados em processos difíceis de imitar, de modo a que o resultado da exploração da combinação surja raro, permitindo às empresas reduzir custos e responder às mudanças no meio envolvente. Tal vem robustecer escassas conclusões atuais (*e.g.* Lee & Chu, 2011; Newbert, 2008; Talaja, 2012b). A importância estratégica da característica raridade, referente aos recursos e capacidades mais intangíveis das empresas KIBS, é reforçada. Na busca de vantagens competitivas, as empresas KIBS devem procurar atingir raridade, com uma ênfase particular para as suas combinações humanas, intelectuais e organizacionais, na medida em que estes são indicados como sendo o fundamento da

competitividade e cada vez mais exigidos neste setor específico (Castaldi et al., 2013; Haataja & Okkonen, 2004; Kessler & Stephan, 2010).

Como o valor não está significativamente relacionado com a vantagem competitiva nem com o desempenho, enquanto a vantagem competitiva está diretamente relacionada com o desempenho, servindo ainda como um mediador parcial da relação raridade-desempenho, conclui-se que as características não conferem necessariamente um desempenho superior. Embora as combinações raras sejam relevantes para determinar o nível de desempenho de uma empresa, o seu efeito sobre tal não é direto. Na medida em que um desempenho superior não é uma função direta das características das combinações, parece que, independentemente do tamanho da empresa KIBS, um desempenho superior deve ser alcançado através de vantagens competitivas, criadas a partir da exploração eficiente de combinações raras, em congruência com as conclusões de Newbert (2008). Com isto, salienta-se a importância da vantagem competitiva como um precedente para melhorar o desempenho das empresas KIBS portuguesas. Sustenta-se simultaneamente as alegações de Powell (2001), demonstrando a distinção entre a vantagem competitiva e o desempenho e a indispensável inclusão da vantagem competitiva quando o desempenho é estudado. Ademais, a relevância de considerações exógenas, mesmo quando aplicado uma estratégia baseada em recursos e capacidades, é ressaltada, sugerindo que os gestores das empresas KIBS devem ter em consideração as mudanças no meio envolvente para um desempenho superior.

Apesar das contribuições, algumas limitações devem ser reconhecidas. As conclusões foram baseadas exclusivamente em dados de empresas portuguesas, vinculadas a um setor específico, com um elevado grau de privatização, com base em respondentes únicos. Além disso, a representatividade da amostra e a baixa taxa de resposta, podem causar algum questionamento sobre a generalização. Devido à dificuldade e resistência dos empresários em responder aos questionários, os resultados podem não fornecer uma base suficiente sólida para ser extrapolada com confiança para a população. Como tal, se as relações analisadas e conclusões retiradas podem ser generalizadas, por exemplo, para o resto do mundo, é um interesse para estudos futuros. Salienta-se ainda que o estudo não está inteiramente imune à natureza tautológica da definição de valor e vantagem competitiva, o que pode proporcionar algumas respostas indevidamente correlacionadas ou alguns eventuais erros de medição, mesmo apesar da validação das escalas.

Dadas certas divergências empíricas no número reduzido de estudos semelhantes, investigações futuras baseadas em dados diferentes, são necessárias para redução de resultados inconclusivos e conclusões mais vigorosas e robustas. Para colmatar algumas lacunas, é sugerido que estudos futuros recorreram a triangulação de dados. Isto é, a utilização de dados secundários, como suplemento aos dados primários, para obter informação mais detalhada e objetiva, bem como a corroboração dos dados através de vários

respondentes dentro da mesma empresa, para reduzir o grau de subjetividade e respostas tendenciosas. Adicionalmente, é sugerido a utilização de métricas alternativas para determinação do valor, na tentativa de reduzir ainda mais o potencial dos efeitos tautológicos.

Como, no seu sentido tradicional, o modelo VRIO é criticado por deter características estáticas, sem qualquer atenção particular para as rápidas mudanças do meio envolvente ou circunstâncias imprevisíveis, que possam causar mudanças significativas na formulação de estratégias (Kraaijenbrink, Spender, & Groen, 2010; Lin et al., 2012; Powalla & Bresser, 2012), futuras investigações, com uma aplicação da visão baseada nas capacidades dinâmicas, podem relevar-se altamente pertinentes no setor KIBS. Na medida em que a visão das capacidades dinâmicas aborda adequadamente a mudança dos ambientes competitivos e a captação de aspetos dinâmicos importantes tal como a criação e renovação de conhecimento, (Shafeey & Trott, 2014; Teece et al., 1997), que constitui a base competitiva sustentável destas empresas, pode revelar-se ainda mais adequada para estudar o setor KIBS.

Bibliografia

- Acedo, F. J., Barroso, C., & Galan, J. L. (2006). The resource-based theory: dissemination and main trends. *Strategic Management Journal*, 27(7), 621-636.
- Ainuddin, R. A., Beamish, P. W., Hulland, J. S., & Rouse, M. J. (2007). Resource attributes and firm performance in international joint ventures. *Journal of World Business*, 42, 47-60.
- Amara, N., D'Este, P., Landry, R., & Doloreux, D. (2016). Impacts of obstacles on innovation patterns in KIBS firms. *Journal of Business Research*, 69(10), 4065-4073. <http://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.03.045>
- Amara, N., Landry, R., & Traoré, N. (2008). Managing the protection of innovations in knowledge-intensive business services. *Research Policy*, 37(9), 1530-1547.
- Amit, R., & Schoemaker, P. J. H. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 14(1), 33-46.
- Andersén, J. (2011). Strategic resources and firm performance. *Management Decision*, 49(1), 87-98. <http://doi.org/10.1108/00251741111094455>
- Aslesen, H. W., & Isaksen, A. (2007). New perspectives on knowledge-intensive services and innovation. *Geography Annuary*, 89, 45-58.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. <http://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Barney, J. (1995). Looking inside for competitive advantage. *Academy of Management Executive*, 9(4), 49-61. <http://doi.org/10.5465/AME.1995.9512032192>
- Barney, J. B. (1986). Strategic factor markets: expectations, luck , and business strategy. *Management Science*, 32(10), 1231-1241.
- Barney, J. B., & Arian, A. M. (2006). The resource-based view: origins and implications. In *The Blackwell handbook of strategic management* (p. 125). <http://doi.org/10.1177/014920639101700107>
- Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2006). Evaluating a firm's internal capabilities. In *Strategic Management and Competitive Advanatge: Concepts and cases* (pp. 72-111). Upper Saddle River, N.J.
- Barney, J. B., & Wright, P. M. (1998). On becoming a strategic partner: the role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management*, 37(1), 31-46. [http://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-050X\(199821\)37:1<31::AID-HRM4>3.0.CO;2-W](http://doi.org/10.1002/(SICI)1099-050X(199821)37:1<31::AID-HRM4>3.0.CO;2-W)
- Baron, R. M., & Kenny, D. a. (1986). The Moderator-mediator variable distinction in social the moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182. <http://doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1173>
- Bowman, C., & Ambrosini, V. (2007). Identifying valuable resources. *European Management Journal*, 25(4), 320-329. <http://doi.org/10.1016/j.emj.2007.05.001>

- Brenner, T., Capasso, M., Duschl, M., Frenken, K., & Treibich, T. (2017). Causal relations between knowledge-intensive business services and regional employment growth. *Regional Studies*, 1-12. <http://doi.org/10.1080/00343404.2016.1265104>
- Bridoux, F. (2004). *A resource-based approach to performance and competition: An overview of the connections between resources and competition* (Vol. 110).
- Carvalho, L., & Pinto, S. (2013). Portuguese knowledge intensive business services: what do we know about them? *Tourism & Management Studies*, 9(1), 101-108.
- Castaldi, C., Faber, J., & Kishna, M. J. (2013). Co-innovation by kibs in environmental services – a knowledge-based perspective. *International Journal of Innovation Management*, 17(5), 1-17. <http://doi.org/10.1142/S1363919613500205>
- Collis, D. J., & Montgomery, C. A. (1995). Competing on resources: strategy in the 1990s. *Harvard Business Review*, 118-128.
- Conner, K. R. (1991). A historical comparison of resource-based theory and 5 schools of thought within industrial-organization economics - do we have a new theory of the firm?. *Journal of Management*, 17(1), 121-154. <http://doi.org/10.1177/014920639101700109>
- Corrocher, N., Cusmano, L., & Morrison, A. (2009). Modes of innovation in knowledge-intensive business services evidence from Lombardy. *Journal of Evolutionary Economics*, 19(2), 173-196. <http://doi.org/10.1007/s00191-008-0128-2>
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16(3), 297-334.
- Datta, D. K., Guthrie, J. P., & Wright, P. M. (2005). Human resource management and labor productivity: Does industry matter? *Academy of Management Journal*, 48(1), 135-145.
- Delaney, J. T., & Huselid, M. A. (1996). The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. *Academy of Management Journal*, 39(4), 949-969.
- Duan, X., & Jin, Z. (2014). Do mobility barriers affect the strategy-performance relationship? a study based on chinese listed pharmaceutical companies. *Journal of Management Policy and Practice*, 15(2), 101-113.
- Edelman, L. F., Brush, C. G., & Manolova, T. (2005). Co-alignment in the resource - performance relationship: strategy as mediator. *Journal of Business Venturing*, 20, 359-383. <http://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2004.01.004>
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*, 21, 1105-1121. [http://doi.org/10.1002/1097-0266\(200010/11\)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E](http://doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E)
- Eurofond. (2006). *Trends and drivers of change in the European knowledge-intensive business services sector : Mapping report*.
- European Comission. (2016). *European Innovation Scoreboard 2016*.
- Fernandes, C., Ferreira, J. J., & Marques, C. S. (2011). Knowledge spillovers and knowledge intensive business services: an empirical study. In *ICSB World Conference Proceedings*

(pp. 1-25).

- Fernandes, C., Ferreira, J. J., & Marques, C. S. (2015). Innovation management capabilities in rural and urban knowledge intensive business services: empirical evidence. *Service Business*, 9, 1-24. <http://doi.org/10.1007/s11628-013-0225-7>
- Ferreira, J. J., & Fernandes, C. I. (2011). The role played by knowledge intensive business services in knowledge economy: New faces and challenges. *The International Journal of Management Science and Information Technology*, 1(2), 48-67.
- Foss, N. J. (1997). Resources and Strategy: A brief overview of themes and contributions. in *resources, firms, and strategies: a reader in the resource-based perspective* (pp. 3-21). Oxford University Press.
- Freel, M. (2006). Patterns of technological innovation in knowledge-intensive business services. *Industry and Innovation*, 13(3), 335-358. <http://doi.org/10.1080/13662710600859157>
- Gorondutse, A. H., & Hilman, H. (2014). Competitive strategies issues on performance of manufacturing industries: Partial least square (PLS) approach. *Research Journal of Applied Sciences, Engineering and Technology*, 8(14), 1673-1683.
- Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33(3), 114-135.
- Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17, 109-122. <http://doi.org/10.2307/2486994>
- Haataja, M., & Okkonen, J. (2004). Competitiveness of knowledge intensive services. *Frontiers of E-Business Research*, 255-266.
- Hatani, L., Zain, D., & Wirjodirjo, B. (2013). The role of competitiveness as mediator for the relation between supply chain flexibility and firm performance. *Journal of Management Research*, 5(1), 269-290. <http://doi.org/10.5296/jmr.v5i1.2904>
- Helfat, C. E., & Peteraf, M. a. (2003). The dynamic resource-based view: capability lifecycles. *Strategic Management Journal*, 24(10), 997-1010. <http://doi.org/10.1002/smj.332>
- Henrekson, M., & Johansson, D. (2010). Gazelles as job creators : A survey and interpretation of the evidence. *Small Business Economics*, 35, 227-244. <http://doi.org/10.1007/s11187-009-9172-z>
- Hipp, C., Gallego, J., & Rubalcaba, L. (2015). Shaping innovation in European knowledge-intensive business services. *Service Business*, 9, 1-15. <http://doi.org/10.1007/s11628-013-0217-7>
- Ismail, A. I., Rose, R. C., Uli, J., & Abdullah, H. (2012). The relationship between organisational resources, capabilities, systems and competitive advantage. *Asian Academy of Management Journal*, 17(1), 151-173. <http://doi.org/10.3923/ibm.2012.176.186>
- Kabue, L. W., & Kilika, J. M. (2016). Firm resources, core competencies and sustainable competitive advantage: an integrative theoretical framework. *Journal of Management*

- and Strategy*, 7(1), 98-108. <http://doi.org/10.5430/jms.v7n1p98>
- Kamukama, N., Ahiauzu, A., & Ntayi, J. M. (2011). Competitive advantage: mediator of intellectual capital and performance. *Journal of Intellectual Capital*, 12(1), 152-164. <http://doi.org/10.1108/14691931111097953>
- Kellermanss, F., Walter, J., Crook, T. R., Kemmerer, B., & Narayanan, V. (2016). The Resource-based view in entrepreneurship: a content-analytical comparison of researchers' and entrepreneurs' views. *Journal of Small Business Management*, 54(1), 26-48. <http://doi.org/10.1111/jsbm.12126>
- Kessler, T., & Stephan, M. (2010). Competence-based strategies of service transition. *Advances in Applied Business Strategy*, 12, 23-61.
- Khandwalla, P. N. (1976). Some top management styles, their context, and performance. *Organisational and Administrative Science Journal*, 7(4), 21-51.
- Kozlenkova, I. V., Samaha, S. a., & Palmatier, R. W. (2013). Resource-based theory in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 42(1), 1-21. <http://doi.org/10.1007/s11747-013-0336-7>
- Kraaijenbrink, J., Spender, J.-C., & Groen, a. J. (2010). The resource-based view: a review and assessment of its critiques. *Journal of Management*, 36(1), 349-372. <http://doi.org/10.1177/0149206309350775>
- Kuo, S.-Y., Lin, P.-C., & Lu, C.-S. (2017). The effects of dynamic capabilities, service capabilities, competitive advantage, and organizational performance in container shipping. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 95, 356-371. <http://doi.org/10.1016/j.tra.2016.11.015>
- Lee, T., & Chu, W. (2011). Entrepreneurial orientation and competitive advantage: The mediation of resource value and rareness. *African Journal of Business Management*, 5(33), 12797-12809. <http://doi.org/10.5897/AJBM11.1179>
- Leonidou, L. C., Leonidou, C. N., Fotiadis, T. a., & Zeriti, A. (2013). Resources and capabilities as drivers of hotel environmental marketing strategy: Implications for competitive advantage and performance. *Tourism Management*, 35, 94-110. <http://doi.org/10.1016/j.tourman.2012.06.003>
- Lin, C., Tsai, H.-L., Wu, Y.-J., & Kiang, M. (2012). A fuzzy quantitative VRIO-based framework for evaluating organizational activities. *Management Decision*, 50(8), 1396-1411. <http://doi.org/10.1108/00251741211261999>
- López-cabarcos, M. Á., Göttling-oliveira-monteiro, S., & Vázquez-rodríguez, P. (2015). Organizational capabilities and profitability: the mediating role of business strategy. *Sage Open*, 5(4), 1-13. <http://doi.org/10.1177/2158244015616852>
- Lu, L. Y. Y., & Liu, J. S. (2013). An innovative approach to identify the knowledge diffusion path: The case of resource-based theory. *Scientometrics*, 94(1), 225-246. <http://doi.org/10.1007/s11192-012-0744-3>
- Ma, H. (2000). Competitive advantage and firm performance. *Competitiveness Review*, 10(2), 15-32.

- Madhani, P. M. (2010). The resource-based view (RBV): issues and perspectives. *Journal of Research of Prestige Institute of Management*, 1(1), 43-55.
- Mahmood, R., & Hanafi, N. (2013). Entrepreneurial orientation and business performance of women-owned small and medium enterprises in malaysia: competitive advantage as a mediator. *International Journal of Business and Social Science*, 4(1), 82-90. <http://doi.org/10.1177/0266242612455034>
- Mahoney, J. T., & Pandian, R. J. (1992). The resource-based view within the conversation of strategic management. *Strategic Management Journal*, 13, 363-380.
- Makadok, R. (2001). Toward a synthesis of the resource based and dynamic capability views of rent creation. *Strategic Management Journal*, 22(5), 387-401. <http://doi.org/10.1111/j.1464-5491.2004.01363.x>
- Maket, L. (2017a). Resource rarity: the public/private universities sustainable competitiveness strategy. *American Based Research Journal*, 10.
- Maket, L. (2017b). Resource Value: The sustainable competitiveness strategy for universities. *The International Journal of Business and Management*, 5(2), 85-90.
- Maket, L., & Korir, M. (2017). Resource inimitability: the strategic resource characteristic for sustainable competitiveness in universities. *European Journal of Business and Innovation Research*, 5(1), 51-66.
- Markman, G. D., Espina, M. I., & Phan, P. H. (2004). Patents as surrogates for inimitable and non-substitutable resources. *Journal of Management*, 30(4), 529-544. <http://doi.org/10.1016/j.jm.2003.09.005>
- Mas-Verdú, F., Wensley, A., Alba, M., & Álvarez-Coque, J. M. G. (2011). How much does KIBS contribute to the generation and diffusion of innovation? *Service Business*, 5(3), 195-212. <http://doi.org/10.1007/s11628-011-0110-1>
- Miles, I. (2005). Knowledge intensive business services: prospects and policies. *Journal of Futures Studies, Strategic Thinking and Policy*, 7(6), 39-63. <http://doi.org/10.1108/14636680510630939>
- Miles, I., Kastrinos, N., Flanagan, K., Bilderbeek, R., Den Hertog, P., Huntink, W., & Bouman, M. (1995). *Knowledge-intensive business services: users, carriers and sources of innovation. European Innovation Monitoring System Reports.*
- Miller, D. (2003). An asymmetry-based view of advantage: towards an attainable sustainability. *Strategic Management Journal*, 24, 961-976. <http://doi.org/10.1002/smj.316>
- Muller, E., & Doloreux, D. (2009). What we should know about knowledge-intensive business services. *Technology in Society*, 31(1), 64-72. <http://doi.org/10.1016/j.techsoc.2008.10.001>
- Murray, J. Y., Kotabe, M., & Westjohn, S. A. (2009). Global sourcing strategy and performance of knowledge-intensive business services: a two-stage strategic fit model. *Journal of International Marketing*, 17(4), 90-105. <http://doi.org/10.1509/jimk.17.4.90>
- Ndofor, H. A., Sirmon, D. G., & He, X. (2011). Firm resources, competitive actions and

- performance: investigating a mediated model with evidence from the in-vitro diagnostics industry. *Academy of Management Journal*, 32, 640-657. <http://doi.org/10.1002/smj>
- Newbert, S. L. (2007). Empirical research on the resource-based view of the firm: an assessment and suggestions for future research. *Strategic Management Journal*, 28, 121-146. <http://doi.org/10.1002/smj>
- Newbert, S. L. (2008). Value, rareness, competitive advantage, and performance: a conceptual-level empirical investigation of the resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 29, 745-768. <http://doi.org/10.1002/smj>
- O'Shannassy, T. (2008). Sustainable competitive advantage or temporary competitive advantage: Improving understanding of an important strategy construct. *Journal of Strategy and Management*, 1(2), 168-180. <http://doi.org/10.1108/17554250810926357>
- Penrose, E. (1959). *The theory of the growth of the firm* (4th ed.). Oxford University Press.
- Pergelova, A., & Angulo-Ruiz, F. (2014). The impact of government financial support on the performance of new firms: the role of competitive advantage as an intermediate outcome. *Entrepreneurship & Regional Development*, 26(9-10), 663-705. <http://doi.org/10.1080/08985626.2014.980757>
- Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: A resource based view. *Strategic Management Journal*, 14(3), 179-191.
- Peteraf, M. A., & Barney, J. B. (2003). Unraveling the resource-based tangle. *Managerial and Decision Economics*, 24(4), 309-323. <http://doi.org/10.1002/mde.1126>
- Poernomo, D., Nimran, U., Hamid, D., & Almusadieg, M. (2013). The effect of the resources and capabilities to competitive advantage and company's performance of "Batik" micro. *European Journal of Business and Management*, 5(23), 152-160.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: creating and sustaining superior performance*. New York (Vol. 15). The Free Press. <http://doi.org/10.1182/blood-2005-11-4354>
- Porter, M. E. (1991). Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic Management Journal*, 12, 95-117.
- Powalla, C., & Bresser, R. (2012). Practical implications of the resource-based view. *Zeitschrift Für Betriebswirtschaft*, 82(4), 335-359. <http://doi.org/10.1007/s11573-012-0553-4>
- Powell, T. C. (2001). Competitive advantage: logical and philosophical considerations. *Strategic Management Journal*, 22(9), 875-888. <http://doi.org/10.1002/smj.173>
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79-91.
- Prajogo, D. I., McDermott, P., & Goh, M. (2008). Impact of value chain activities on quality and innovation. *International Journal of Operations & Production Management*, 28(7), 615-635. <http://doi.org/10.1108/01443570810881785>
- Priem, R. L., & Butler, J. E. (2001). Is the resource-based "view" a useful is the resource-based for strategic management perspective research? *Academy of Management*

- Review*, 26(1), 22-40. <http://doi.org/10.5465/AMR.2001.4011928>
- Rodríguez, A., & Nieto, M. J. (2012). The internationalization of knowledge-intensive business services: the effect of collaboration and the mediating role of innovation. *The Service Industries Journal*, 32(7), 1057-1075. <http://doi.org/10.1080/02642069.2012.662493>
- Rose, R. C., Abdullah, H., & Ismad, A. I. (2010). A review on the relationship between organizational resources, competitive advantage and performance. *The Journal of International Social Research*, 3, 1-11. <http://doi.org/10.3923/ibm.2012.286.293>
- Santos-Vijande, M. L., González-Mieres, C., & López-Sánchez, J. Á. (2013). An assessment of innovativeness in KIBS: Implications on KIBS' co-creation culture, innovation capability, and performance. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 28(2), 86-102. <http://doi.org/10.1108/08858621311295236>
- Shafeey, T. El, & Trott, P. (2014). Resource-based competition: three schools of thought and thirteen criticisms. *European Business Review*, 26(2), 122-148. <http://doi.org/10.1108/EBR-07-2013-0096>
- Shearmur, R., & Doloreux, D. (2009). Place, space and distance: towards a geography of knowledge-intensive business services innovation. *Industry & Innovation*, 16(1), 79-102. <http://doi.org/10.1080/13662710902728001>
- Shi, X., Wu, Y., & Zhao, D. (2014). Knowledge intensive business services and their impact on innovation in China. *Service Business*, 8, 479-498. <http://doi.org/10.1007/s11628-013-0202-1>
- Simmie, J., & Strambach, S. (2006). The contribution of KIBS to innovation in cities: an evolutionary and institutional perspective. *Journal of Knowledge Management*, 10(5), 26-40. <http://doi.org/10.1108/13673270610691152>
- Sirmon, D. G., Gove, S., & Hitt, M. A. (2008). Resource management in dyadic competitive rivalry: The effects of resource bundling and deployment. *Academy of Management Journal*, 51(5), 919-935. <http://doi.org/10.5465/AMJ.2008.34789656>
- Spanos, Y. E., & Lioukas, S. (2001). An examination into the causal logic of rent generation: Contrasting Porter's competitive strategy framework and the resource-based perspective. *Strategic Management Journal*, 22(10), 907-934. <http://doi.org/10.1002/smj.174>
- Stonehouse, G. H., Pemberton, J. D., & E. Barber, C. (2001). The Role of Knowledge Facilitators and Inhibitors: lessons from airline reservations systems. *Long Range Planning*, 34(2), 115-138. [http://doi.org/10.1016/S0024-6301\(01\)00021-8](http://doi.org/10.1016/S0024-6301(01)00021-8)
- Stonehouse, G., & Snowdown, B. (2007). Competitive advantage revisited: Michael Porter on strategy and competitiveness. *Journal of Management Inquiry*, 16(3), 256-273.
- Strambach, S. (2008). Knowledge-intensive business services (KIBS) as drivers of multilevel knowledge dynamics. *International Journal of Services Technology and Management*, 10(2), 152-174. <http://doi.org/10.1504/IJSTM.2008.022117>
- Talaja, A. (2012a). Investigating the concept of resource rareness and its connection to company's performance. In *Proceedings in Electronic International Interdisciplinary*

Conference, (pp. 115-120).

- Talaja, A. (2012b). Testing VRIN framework: resource value and rareness as a source of competitive advantage and above average performance. *Management*, 17(2), 51-64. <http://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Talaja, A., & Ercegovic, J. (2013). Competitive advantage and company's performance : exploring the differences and relationship. *Advanced Research in Scientific Areas*, 2(6), 71-74.
- Teece, D. J., Pisano, G., Shuen, A., Jose, S., Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533. [http://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](http://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)
- Torkkeli, L., Puumalainen, K., Saarenketo, S., & Kuivalainen, O. (2012). The effect of network competence and environmental hostility on the internationalization of SMEs. *Journal of International Entrepreneurship*, 10(1), 25-49. <http://doi.org/10.1007/s10843-011-0083-0>
- Tuan, N. P., & Yoshi, T. (2010). Organisational Capabilities , Competitive Advantage and Performance in Supporting. *Asian Academy of Management Journal*, 15(1), 1-21.
- Victor, R. (2014). The strategic implication of knowledge attributes: understanding the conditions in which knowledge matters to performance. *Management Decision*, 52(3), 505-525. <http://doi.org/10.1108/MD-04-2013-0235>
- Warnier, V., Weppe, X., & Lecocq, X. (2013). Extending resource-based theory: considering strategic, ordinary and junk resources. *Management Decision*, 51(7), 1359-1379. <http://doi.org/10.1108/MD-05-2012-0392>
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180. <http://doi.org/10.1002/smj.4250050207>

Anexo - Questionário

Desempenho

Numa escala do tipo Likert de 4 pontos, no qual 1 significa Muito Pior e 4 Muito Melhor, como compararia o desempenho da sua empresa ao longo dos últimos 3 anos com os concorrentes que trabalham no mesmo setor, em termos de:

8. *

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"/>
Quota de mercado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Vantagem Competitiva

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

9. A maneira como a empresa combina os seus recursos e capacidades permite reduzir-lhe os custos a um nível altamente competitivo *

Marcar apenas uma oval por linha.

	Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
Recursos financeiros e capacidades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recursos físicos e capacidades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recursos humanos e capacidades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recursos intelectuais e capacidades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recursos organizacionais e capacidades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. A maneira como a empresa combina os seus recursos e capacidades permite-lhe a plena exploração de todas as oportunidades do mercado alvo *

Marcar apenas uma oval por linha.

	Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
Recursos financeiros e capacidades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recursos físicos e capacidades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recursos humanos e capacidades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recursos intelectuais e capacidades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recursos organizacionais e capacidades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. A maneira como a empresa combina os seus recursos e capacidades permite-lhe defender-se contra todas as ameaças competitivas conhecidas *

Marcar apenas uma oval por linha.

	Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
Recursos financeiros e capacidades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recursos físicos e capacidades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recursos humanos e capacidades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recursos intelectuais e capacidades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recursos organizacionais e capacidades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Valor

Numa escala do tipo Likert de 5 pontos, no qual 1 corresponde a Discordo totalmente e 5 Concordo totalmente indique:

12. Relativamente aos recursos que a empresa possui ou que se encontram disponíveis para a mesma, se esta tivesse acesso a outras capacidades poderia reduzir ainda mais os seus custos *

Marcar apenas uma oval por linha.

	Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
Capacidades para explorar os recursos financeiros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacidades para explorar os recursos humanos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacidades para explorar os recursos intelectuais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacidades para explorar os recursos organizacionais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacidades para explorar os recursos físicos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. Dadas as capacidades da empresa, se esta possuísse ou tivesse acesso a outros recursos poderia reduzir ainda mais os seus custos *

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"/>

14. **Relativamente aos recursos que a empresa possui ou que se encontram disponíveis para a mesma, se esta tivesse acesso a outras capacidades poderia explorar melhor as oportunidades de mercado ***

Marcar apenas uma oval por linha.

	Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
Capacidades para explorar os recursos financeiros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacidades para explorar os recursos humanos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacidades para explorar os recursos intelectuais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacidades para explorar os recursos organizacionais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacidades para explorar os recursos físicos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. **Dadas as capacidades da empresa, se esta possuísse ou tivesse acesso a outros recursos poderia explorar melhor as oportunidades de mercado ***

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"/>

16. **Relativamente aos recursos que a empresa possui ou que se encontram disponíveis para a mesma, se esta tivesse acesso a outras capacidades conseguiria defender-se melhor contra ameaças competitivas conhecidas ***

Marcar apenas uma oval por linha.

	Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
Capacidades para explorar os recursos financeiros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacidades para explorar os recursos humanos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacidades para explorar os recursos intelectuais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacidades para explorar os recursos organizacionais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacidades para explorar os recursos físicos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17. Dadas as capacidades da empresa, se esta possuísse ou tivesse acesso a outros recursos conseguiria defender-se melhor contra ameaças competitivas conhecidas *

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 Likert de 5 pontos, no qual 1 corresponde a Discordo totalmente e 5 Concordo totalmente indique:

18. Em comparação com outras empresas com capacidades semelhantes, a sua empresa utiliza-as para explorar recursos muito diferentes quando procura reduzir custos, explorar oportunidades de mercado e/ou defender-se contra ameaças competitivas *

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"/>

19. Em comparação com outras empresas que possuem ou dispõem de recursos semelhantes, a sua empresa explora-os com capacidades muito diferentes quando procura reduzir custos, explorar oportunidades de mercado e/ou defender-se contra ameaças competitivas *

Marcar apenas uma oval por linha.

	Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
Capacidades para explorar os recursos financeiros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacidades para explorar os recursos humanos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacidades para explorar os recursos Intelectuais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacidades para explorar os recursos organizacionais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacidades para explorar os recursos físicos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

20. Em comparação aos concorrentes da empresa, a sua empresa explora combinações de recursos e capacidades muito originais/exclusivas ao tentar reduzir custos, explorar oportunidades de mercado e/ou defender-se contra ameaças competitivas *

Marcar apenas uma oval por linha.

	Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
Recursos financeiros e capacidades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recursos físicos e capacidades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recursos humanos e capacidades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recursos intelectuais e capacidades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recursos organizacionais e capacidades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Hostilidade do meio envolvente

Numa escala de sete pontos, assinala o grau de concordância entre as duas situações opostas da empresa acerca do meio envolvente da mesma.

21. Meio envolvente muito seguro, poucas ameaças para a sobrevivência e o bem-estar da empresa – Meio envolvente muito arriscado, um passo em falso pode conduzir à falência da empresa *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Meio envolvente muito seguro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Meio envolvente muito arriscado

22. Meio envolvente rico em investimentos e oportunidades de marketing – Meio envolvente muito complicado, exigente, hostil muito difícil para a sobrevivência da empresa *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Meio envolvente muito rico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Meio envolvente muito complicado

23. Meio envolvente que a sua empresa consegue controlar e manipular/dominar a seu favor, tal como uma empresa dominante tem numa indústria com pouca concorrência e obstáculos – Meio envolvente dominador onde as iniciativas da empresa contam muito pouco contra as tremendas forças competitivas, políticas e/ou tecnológicas *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Meio envolvente muito controlado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Meio envolvente muito dominador