

MESTRADO
ECONOMIA INTERNACIONAL E ESTUDOS
EUROPEUS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
Dissertação

UMA ANÁLISE AOS FATORES RELEVANTES NO
DESEMPENHO DE EXPORTAÇÃO DAS PME
PORTUGUESAS

FÁBIO SOUTO VIDAL

OUTUBRO-2015

MESTRADO
ECONOMIA INTERNACIONAL E ESTUDOS
EUROPEUS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
Dissertação

UMA ANÁLISE AOS FATORES RELEVANTES NO
DESEMPENHO DE EXPORTAÇÃO DAS PME
PORTUGUESAS

FÁBIO SOUTO VIDAL

ORIENTAÇÃO:

PROFESSOR JOAQUIM RAMOS SILVA

OUTUBRO-2015

Agradecimentos

O primeiro agradecimento é dirigido, naturalmente, ao Professor Joaquim Ramos Silva, pela sua orientação, preciosas correções e comentários ao longo da elaboração deste trabalho.

À Teresa por ter sido a primeira pessoa a verdadeiramente acreditar em mim, e a principal responsável pela pessoa na qual hoje me tornei.

Por fim o agradecimento mais importante de todos à minha família, ao Eric pela determinante ajuda logística e, especialmente, aos meus pais, por sempre terem posto os meus estudos e o meu futuro, à frente das suas próprias necessidades. Isto é para vocês, obrigado.

Resumo

O objetivo desta dissertação é o de identificar quais são os recursos intrínsecos das PME Portuguesas, potenciadores de um melhor desempenho de exportação. Para isso, recorre-se à teoria da *Resource Based View*, como suporte teórico ao modelo relacional criado para medir qual o impacto dos recursos -físicos, de administração, organizacionais, e humanos- no desempenho de exportação das empresas, analisa-se também qual o papel da estratégia de exportação no desempenho de exportação. Os dados empíricos necessários foram conseguidos através da construção de um questionário, com base numa escala Likert de 5 itens. Para a análise empírica dos dados recolhidos foram utilizados modelos de equações estruturais através da análise de caminhos (*path analysis*). Feita a análise apenas os recursos organizacionais, nomeadamente de tecnologia e de marketing, apresentaram um efeito positivo significativo sobre o desempenho de exportação. Indicando que as PME portuguesas que dominem este tipo de recursos apresentam um alto potencial de exportação.

Palavras-chave:

Potencial de exportação; PME; internacionalização; Resource Based View; análise de caminhos; estratégia de exportação; e recursos intrínsecos.

Abstract

The purpose of this thesis is to identify which are the intrinsic resources, of the Portuguese SME, that able them to achieve higher levels of external performance in the international market. Therefore based on the *Resource Based View* insights a relational model was designed to measure the impact of the physical, managerial, organizational and human resources on export performance. The impact of the export strategy on the export performance is also measured. It was used a Likert scale questionnaire for this thesis. For the empirical analyses was the used structural equation model through path analysis. Only the organizational resources, namely the technological and marketing ones, presented a significant positive effect on the export performance. Indicating that Portuguese SME should work to control technological and marketing resources, because they represent a high export potential.

Key-words:

Export potential; SME; internationalisation; Resource Based View; path analyses; export strategy; and intrinsic resources.

Índice

1) Introdução.....	1
2) Revisão da Literatura	4
2.1) <i>Resource Based View</i>	4
2.1.1) Porquê a <i>Resource Based View</i> ?	4
2.1.2) Origem e História	5
2.1.3) <i>Resource Based View</i> e seus pressupostos:	7
2.1.4) Recursos e Vantagem Competitiva Sustentada:	9
2.1.5) Uma estrutura para uma análise baseada nos recursos: VRIO.....	10
2.1.6) Vantagem Competitiva Sustentada:	12
2.2) Pequenas e Médias Empresas.....	12
2.3) Desempenho de exportação	13
3) Modelo Conceptual e Hipóteses	14
3.1) Modelo:	14
3.2) Hipóteses.....	14
4) Metodologia.....	19
4.1) Recolha de dados e análise:	19
4.1.1) Inquérito:	19
4.1.2) Análise dos dados:	20
5) Resultados.....	22
5.1) Caracterização e comparação dos dois grupos:	22
5.2) Fiabilidade das Escalas:	24
5.3) Caracterização das escalas e comparação entre os dois grupos:	25
5.4) Impacto dos recursos no desempenho de exportação das PME:.....	26
6) Conclusões	29
Bibliografia	31
Anexos:.....	38
Anexo 1.....	38
Anexo 2.....	40
Anexo 3.....	42

Índice de figuras

Figura 1: Pressupostos de uma Vantagem Competitiva Sustentada.....	11
Figura 2: Modelo relacional.....	14
Figura 3: Coeficientes estandardizados.....	42

Índice de Tabelas

Tabela 1: O quadro “VRIO”.....	11
Tabela 2: Caraterização e comparação dos dois grupos de empresas (variáveis contínuas).....	22
Tabela 3: Caraterização e comparação dos dois grupos de empresas.....	23
Tabela 4: Caraterização e comparação das escalas entre os dois grupos de empresas....	25
Tabela 5: Coeficientes do modelo estrutural (N = 158).....	26
Tabela 6: Efeitos indiretos estandardizados (mediação) no desempenho de exportação (N = 158).....	27
Tabela 7: Itens por escala e fiabilidade (consistência interna das escalas).....	40

Lista de Acrónimos

AICEP	Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal
NI	Negócios Internacionais
PME	Pequenas e Médias Empresas
RBV	<i>Resource Based View</i>
SPSS	<i>Statistical Package for the Social Sciences</i>
VCS	Vantagem Competitiva Sustentada
VRIO	Valioso, raro, inimitável e organizado

“Em 2009, o peso das exportações no produto interno bruto era apenas de 29%, em 2014 ultrapassou os 40%, mas nós queremos alcançar até 2020 uma meta superior a 50%, com 46% até final de 2017”

Pedro Passos Coelho, Primeiro-ministro de Portugal, Governo de Portugal (2015).

1) Introdução

Apesar de alguns sinais anémicos de crescimento económico, fruto da crise económica que atravessou desde 2008, Portugal encontra-se ainda com uma economia debilitada. Recorrendo a Rao et al (1990), a evidência empírica sugere que em situações de recessão e estagnação económicas, como a que o país atravessou, e atravessa, dada a contração do mercado interno, as empresas afetadas por tal contexto intensificam os seus esforços em processos de exportação.

Analisando o tecido empresarial português, percebemos que é composto na sua quase totalidade por micro, pequenas e médias empresas (doravante, denominadas PME), sendo que em 2011, de um total de 1 136 697 unidades empresariais em atividade, 1 135 537 eram PME, cerca de 99,9% (INE, 2013). Entende-se por PME as empresas que empreguem menos de 250 pessoas e tenham um volume de negócios anuais inferior a 50 milhões de euros e/ou que o seu balanço total anual não exceda os 43 milhões de euros.

Tendo em consideração que as PME, em fases cada vez mais prematuras do seu desenvolvimento olham e procuram, de forma mais ativa, construir estratégias que envolvam o mercado internacional, (Knight, 1997; McDougall & Oviatt, 2000; McDougall et al, 1994) e que as PME presentes internacionalmente crescem mais rapidamente que as suas concorrentes domésticas (Andersson et al, 2004), podemos assumir que é importante quer para as empresas, como para os governos, compreender quais os fatores potenciadores de um desempenho de exportação positivo. Nesse sentido,

recorrendo a Majocchi et al (2005), este trabalho assume a análise dos fatores responsáveis pelo desempenho de exportação de uma empresa como algo vital, pelo menos, por duas razões. De um lado, a perspetiva que considera as atividades de exportação como um instrumento de obtenção de desempenhos superiores por parte da empresa. Esta visão é sustentada por alguns autores na literatura (Jung 1991; Kobrin, 1991), em particular devido ao facto do mercado tender a ser mais competitivo e oferecer novas oportunidades. Do outro lado, temos a perspetiva que assume a exportação como um passo importante no processo de internacionalização, permitindo à empresa ganhar experiência internacional, conhecimento dos mercados externos, reduzindo assim a incerteza. Esta preocupação é refletida na literatura, através da proliferação de estudos, nos últimos 30 anos, que se preocuparam com a identificação das variáveis chave que afetam o desempenho de exportação das empresas (Baldauf et al, 2000; Lages & Lages, 2003; Ahmed et al, 2004; Haahti et al, 2005; Sousa et al, 2008; Moghaddam et al, 2011).

Assim, o presente trabalho propõem-se fazer uma análise exploratória de dados às PME exportadoras portuguesas. Analisando as variáveis consideradas na literatura como potenciadoras de um impacto positivo no desempenho de exportação, e compreender a sua validade para as PME da indústria transformadora. Pretende-se também analisar a diferença de comportamento, no mercado internacional, entre as indústrias transformadoras com as empresas de serviços. A abordagem teórica escolhida para esta análise é a denominada *Resource Based View* (cujo acrónimo que utilizamos aqui é RBV).

Esta teoria considera que explorando os seus processos, recursos e ativos, idiossincráticos e imóveis, as empresas constroem vantagens competitivas sustentadas (Barney, 1991).

Em termos de metodologia, foi desenvolvido um questionário de escala Likert. O questionário reflete o modelo utilizado neste trabalho, construído com base no modelo desenvolvido previamente por Beleska-Spasova et al (2012). O modelo em causa analisa

a relação, que se espera positiva, dos recursos físicos, administrativos, organizacionais e de conhecimento da empresa, com o desempenho de exportação da mesma. Procura-se também perceber o efeito mediador que a estratégia de exportação desempenha neste processo.

É pretensão deste trabalho contribuir para o avanço do conhecimento na medida em que se foca na internacionalização das PME com base no seu desempenho exportador, indo ao encontro das preocupações, entre outros autores, de Chiao et al (2006), Lu & Beamish (2001), da necessidade de mais estudos sobre o tema. Hoskisson et al (1999) e Wernerfelt (1995) levantam a questão da falta de validação empírica das proposições basilares da RBV, como um dos maiores problemas que esta teoria enfrenta na sua evolução (Fahy & Smithee, 1999). Procura-se portanto alargar a literatura que analisa empiricamente um modelo baseado na RBV.

Relativamente à estrutura da dissertação, o próximo capítulo (Capítulo 2) expõe o enquadramento teórico, nomeadamente alguns conceitos essenciais para uma completa compreensão desta teoria. No Capítulo 3 é apresentado o modelo de exportação testado neste trabalho e as respetivas hipóteses. As considerações metodológicas são exploradas no Capítulo 4, onde se explica o inquérito, e sua implementação. No Capítulo 5, apresenta-se e discute-se os resultados empíricos do modelo. Por fim, no Capítulo 6, resumem-se as principais conclusões do trabalho, referem-se as suas limitações e propõem-se pistas para investigação futura.

2) Revisão da Literatura

2.1) *Resource Based View*

2.1.1) *Porquê a Resource Based View?*

A RBV é uma explicação, baseada na eficiência, do desempenho sustentado superior de uma empresa (Barney & Clark, 2007). Segundo Newbert (2007), a RBV apresenta-se como uma das perspetivas teóricas, no campo da gestão estratégica, com mais aceitação entre académicos (Powell, 2001), influenciando, direta ou indiretamente, tudo o que é escrito estudado ou debatido no campo da gestão estratégica (Newbert, 2007, p. 121). Esta convicção é reforçada por Peng (2001), afirmando a RBV como uma das abordagens principais no campo da gestão estratégica e negócios internacionais (NI). Por seu lado, Lages et al (2009) referem a RBV como um dos três paradigmas teóricos mais usados na literatura para o estudo do desempenho da exportação.

Contrariamente ao paradigma construído pelas teorias tradicionais, onde as firmas competem com base no preço e posteriormente com base na diferenciação do produto, contextos problemáticos para as PME, demasiado pequenas para influenciar preços ou quantidades, criar barreiras à entrada no mercado, ou fidelizar clientes e fornecedores, à luz da RBV, as PME possuem processos, recursos e produtos intrínsecos, que são por vezes difíceis de imitar, ou conseguir, por outras empresas. Este contexto permite às PME competirem mais eficazmente no mercado (Duhan et al, 2001).

Em termos da utilização da RBV para análise da internacionalização das PME, Peng (2001), no seu levantamento de todos os artigos na área de NI, que fazem referência ou assumem uma abordagem baseada nos recursos, afirma que a RBV se tornou numa perspetiva teórica influente na área dos NI. No mesmo trabalho, Peng (2001) comprova, baseado em dados empíricos sobre a internacionalização das PME, que estas se estão a

internacionalizar mais rapidamente do que previsto pelo Modelo de Uppsala (Johanson & Vahlne, 1977), desafiando assim o modelo em causa.

A RBV também ajuda a especificar a natureza dos recursos necessários para ultrapassar a “liability of foreignness” e promover uma ligação para a análise dos recursos que servem de base para a diversificação internacional (Barney et al, 2001). Utilizando a RBV, a experiência internacional dos gestores, é considerado um recurso específico à empresa, com potencial de criar uma vantagem competitiva sustentada (id.).

2.1.2) Origem e História

Baney & Arian (2001, p. 124) e, Barney & Clark (2007, p. 3) afirmam que o campo da gestão estratégica é organizado em torno de uma questão central, “Porque que é que algumas empresas conseguem, persistentemente, desempenhos superiores às suas concorrentes?”. Ainda segundo os mesmos autores, esta questão, da diferença de desempenho entre empresas, não pode ser explicada pelas teorias económicas tradicionais de desempenho das empresas.

Estas teorias tradicionais, baseadas na “estrutura da indústria” de (Porter, 1979, 1981), influenciadas pelo trabalho de Bain (1956) colocam o ónus da competitividade das empresas na indústria específica onde estão inseridas, sugerindo assim que, em geral, as diferenças de desempenho entre empresas não devem ser comuns nem persistentes em indústrias “perfeitamente competitivas” (Porter, 1979), ou seja a posição competitiva duma empresa, depende das características da indústria onde esta está inserida, independentemente das suas características intrínsecas, que são tendencialmente homogéneas a toda a indústria. Existem porém, evidências consideráveis que demonstram que as diferenças persistentes de desempenho entre empresas não são bem explicadas

pelos teóricos da indústria (Schmalensee, 1985; Montgomery & Wernerfelt, 1988; Rumelt, 1991).

Assim em contraposição às teorias da indústria, mas não de forma contraditória, a RBV emergiu na literatura da gestão estratégica como uma das protagonistas na explicação das diferenças persistentes de desempenho entre empresas Barney & Arikan (2001). Peteraf (1993) atribui como maior contribuição da RBV para a literatura, exatamente a sua capacidade de explicar as diferenças duradouras de desempenho e lucro entre empresas, que não podem ser explicadas pelas diferenças na estrutura das indústrias.

A RBV não teve um desenvolvimento e imposição sólida na literatura no seu início. Exceção feita ao trabalho de Penrose (1959), uma das primeiras académicas a reconhecer a importância dos recursos de uma empresa para a construção da sua posição competitiva, o desenvolvimento desta opção de análise competitiva baseada nos recursos, não passava, até aos fins dos anos 1980, de um processo de evolução relativamente fragmentado (Fahy & Smithee, 1999).

Apesar de não ter em mente o desenvolvimento do que viria, posteriormente, a ser denominado por RBV, o facto de Penrose (1959) definir uma empresa como sendo uma “coleção de recursos físicos e humanos”, e “coleção de recursos produtivos” (p. 24), lançou as bases para uma maneira diferente de olhar e pensar a empresa, sendo referenciada por muitos académicos, como tendo desempenhado um papel fundamental no desenvolvimento da RBV (Rugman & Verbeke, 2002), enquanto que para Cockburn et al (2000), é uma “Referência Canónica” no desenvolvimento desta teoria.

Para além do trabalho de Penrose (1959), transversalmente referenciada na literatura, Barney & Arikan, (2001) e Barney & Clark, (2007), referem mais três áreas de estudos que desempenharam um papel relevante no desenvolvimento da RBV. São elas: o estudo

tradicional das competências distintivas; a teoria da renda da terra ricardiana, também referenciada por Peteraf (1993); e o estudo das implicações da concorrência na economia, (para informação mais detalhada sobre este tema, ver Barney & Clark, 2007).

Porém, apesar de Penrose (1959) ser uma “referência canónica” para o RBV, apenas com Wernerfelt (1984), um académico fala, pela primeira vez, formalmente numa visão da empresa baseada nos seus recursos (Barney e Arikan, 2001; Barney e Clark, 2007; Fahy & Smithee, 1999; Newbert, 2007). Reconhecendo a importância de Penrose (1959), ao abrir a caixa de Pandora de olhar para as empresas como um conjunto de recursos, Wernerfelt afirma que para uma empresa, recursos e produtos são dois lados de uma mesma moeda, procurando no seu artigo desenvolver algumas ferramentas económicas para analisar a posição da empresa, em termos dos seus recursos, e quais as melhores opções estratégicas que tais recursos permitem (1984, p. 171). Assumindo também uma “relação entre lucro e recursos” Wernerfelt (1984, p. 171) propõe-se perceber em que circunstâncias, um recurso pode sustentar lucros de longa duração (Wernerfelt, 1984), ou seja, quais as características necessárias a um recurso, para ser suporte de uma vantagem competitiva sustentada. Portanto, Wernerfelt tentou desenvolver uma perspetiva diferente sobre vantagens competitivas, baseada nos recursos específicos de uma empresa, como um complemento à teoria de Porter (1980). Por isso, Wernerfelt lhe chamou “Visão Baseada nos Recursos, e não “Teoria”, pois apenas estava a olhar para o mesmo problema competitivo de Porter (1980), por uma perspetiva diferente, a dos recursos (Barney & Clark, 2007).

2.1.3) *Resource Based View* e seus pressupostos:

A RBV sendo uma teoria que se situa dentro do campo da gestão estratégica, oferece uma explicação, como outras teorias no mesmo campo, sobre as vantagens competitivas sustentadas. Assim, partilha com a maioria dos seus pares, no campo da gestão

estratégica, alguns dos seus pressupostos. Por exemplo assume que todas as empresas procuram o máximo de lucro, ou que os gestores nas empresas são racionalmente limitados (Barney, 2001).

Porém, ao contrário das abordagens baseados na estrutura de mercado Porter (1980) que assumem como pressupostos base da sua teoria: primeiro, que as empresas numa mesma indústria, excetuando o tamanho, são basicamente idênticas em termos de recursos estratégicos que dominam e estratégias que perseguem (Barney & Clark, 2007; Porter 1981; Rumelt 1984). Por outro lado, quando se desenvolvem diferenças dentro de uma indústria, estas deveriam ser limitadas no tempo, pois os recursos que as empresas utilizam para a persecução das suas estratégias são bastante móveis (Barney & Clark, 2007). A RBV constrói a sua teoria sobre dois pressupostos completamente opostos aos acima expostos. Assumindo, em primeiro lugar, que os recursos são heterogéneos, isto é as empresas que competem dentro de uma mesma indústria podem possuir diferentes conjuntos de recursos; e em segundo lugar, que os recursos são imóveis, ou seja os recursos são imóveis entre as empresas, possibilitando assim a perpetuação no tempo da heterogeneidade (Barney, 1991; Barney, 2001). Assim podemos sugerir que algumas empresas, em determinado período de tempo, possam possuir certos recursos, que lhes permitam implementar estratégias de forma mais eficaz que as demais empresas, e que essa diferença pode ser duradoura (Barney, 2001).

Portanto, a RBV afirma existe uma correlação positiva significativa, entre certos recursos internos à empresa e certas medidas de desempenho das empresas (Arend, 2006), ideia essa bem legitimada na literatura (Henderson & Cockburn, 1994; Villalonga, 2004).

Assim, podemos afirmar que a RBV atribui a existência de uma vantagem competitiva sustentada por parte de uma empresa, a recursos específicos detidos por essa empresa que

cumprem certos critérios (Wernerfelt, 1984; Barney, 1986, 1989, 1991, 2001; Teece et al, 1997). Ou, como afirma Conner (1991) é uma teoria que se interessa pelos recursos da empresa, dispendiosos de copiar, como fontes de rendas económicas e portanto, fontes de vantagens competitivas (Barney, 1986; Rumelt, 1984, 1987). Sucintamente, a RBV afirma que determinadas empresas conquistam vantagens competitivas sustentadas, através do desenvolvimento de recursos e capacidades valiosas, que são inelásticas na oferta (Wernerfelt, 1984; Barney, 1986, 1991, 2001; Peteraf, 1993).

2.1.4) Recursos e Vantagem Competitiva Sustentada:

A RBV, como descrito, é uma teoria sobre a criação e manutenção de uma vantagem competitiva sustentada (VCS), construída sobre o pressuposto de que os recursos das empresas devem ser heterogéneos e imóveis. Porém, nem todos os ativos de uma empresa são considerados valiosos, potenciadores de uma VCS. Ou seja, apenas os recursos que permitem à empresa conceber e implementar estratégias que melhorem a sua eficácia e eficiência, são considerados, à luz da RBV, recursos valiosos (Wernerfelt, 1984).

Em termos da definição do que é um recurso, existe uma grande proliferação e discussão na literatura entre os conceitos de recursos, competências, conhecimento, capacidades e capacidades dinâmicas, e as suas ligações entre si, por outro lado existe também, uma grande discussão entre recursos tangíveis e não tangíveis (mais informações ver Barney, 1991). Para efeitos deste trabalho, é utilizada a definição plasmada no artigo transversalmente citado de Barney (1991), classificado por Foss e Knudsen (2003), como um dos “dois sumários oficiais” da RBV, o outro é o artigo de Peteraf (1993). Assim, segundo Barney (1991, p.101), os recursos de uma empresa incluem todos os ativos, capacidades, processos organizacionais, informação e conhecimento, controlados pela empresa, que lhe permitem conceber e implementar estratégias que aumentem a sua eficiência e eficácia (Daft, 1983). Barney (1991) depois acrescenta, que em termos de

linguagem de análise estratégica, recursos da empresa são forças que a empresa pode usar para conceber e implementar as suas estratégias.

Em relação às características necessárias para um recurso ser considerado valioso para uma empresa, ou seja potenciador de uma VCS, Duhan et al (2010) defendem que uma VCS pode surgir quando as empresas acumulam recursos que são, cumulativamente: (a) valiosos; (b) raros; (c) difíceis de copiar; e (d) não substituíveis. Características corroboradas e atualizadas por Barney (2007), afirmando que os recursos devem ser: (a) valiosos, com a capacidade de explorar oportunidades e/ou neutralizar ameaças à empresa; (b) raros, entre os potenciais e atuais concorrentes da empresa; (c) imperfeitamente imitáveis, e sem substitutos estratégicos equivalentes; (d) organizados, a empresa que os detêm, tem de estar organizada de forma a conseguir explorar o potencial inserido nesses recursos, ou seja Barney chama a atenção para a necessidade de a empresa estar organizada em torno dos recursos valiosos, correndo o risco de não conseguir explorar todo o potencial que esses recursos detêm.

2.1.5) Uma estrutura para uma análise baseada nos recursos: VRIO

Barney e Clark (2007) oferecem um modelo simplificado que descreve a relação existente entre os pressupostos de heterogeneidade e imobilidade dos recursos; as características de valioso, raro, inimitável e organizado (VRIO), que os recursos devem respeitar; com o output final de uma VCS. Este modelo pode ser analisado na Figura 1.

Figura 1: Pressupostos de uma Vantagem Competitiva Sustentada



Este enquadramento de análise VRIO permite, de forma relativamente prática e intuitiva, perceber o retorno potencial associado com a exploração de um determinado recurso da empresa. Esta estrutura de análise concretiza-se na tabela seguinte.

Tabela 1: O quadro “VRIO”

Um recurso é...					
Valioso?	Raro?	Inimitável?	Organizado na empresa?	Implicações competitivas	Desempenho económico
Não	-	-	Não	Desvantagem competitiva	Abaixo do normal
Sim	Não	-	Sim/Não	Paridade competitiva	Normal
Sim	Sim	Não	Sim/Não	Vantagem Competitiva Temporária	Acima do normal
Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem Competitiva Sustentada	Acima do normal

(Barney e Clark, 2007)

A Tabela 1 demonstra a importância que cada característica tem na consecução por parte da empresa de uma VCS, nomeadamente se o recurso é ou não inimitável, pois a

confirmação desta característica é a diferença entre uma vantagem competitiva temporária, e uma VCS. Seguidamente explica-se o conceito de VCS e a sua importância para a RBV.

2.1.6) Vantagem Competitiva Sustentada:

Lockett (2009) afirma que o conceito de vantagem competitiva é por si só um conceito em progresso, não havendo um acordo transversal sobre a sua delimitação (Foss & Knudsen 2003; Powell, 2001). Barney (1991) define VCS como uma situação em que uma empresa está a aplicar uma estratégia criadora de valor que não é simultaneamente aplicada por nenhuma outra empresa concorrente ou potencial concorrente. Rumelt (1984) afirma que uma vantagem é sustentada, quando continua a existir após os esforços das empresas concorrentes de a duplicarem terminarem. No entanto, uma vez estabelecida, uma VCS não é necessariamente intemporal, mudanças imprevisíveis na estrutura económica da indústria, ou na organização da empresa, podem tornar recursos que antes eram geradores de uma VCS, não mais valioso para a empresa (Barney, 1991).

2.2) Pequenas e Médias Empresas

Segundo a Comissão Europeia (Recomendação nº 2003/361/CE, de 6 de Maio), a definição de PME engloba no seu seio três diferentes categorias:

- *Microempresas*: são empresas que emprega menos de 10 pessoas e cujo volume de negócios ou balanço total anual não excede 2 milhões de euros;
- *Pequenas Empresas*: são empresas que emprega menos de 50 pessoas e cujo volume de negócios ou balanço total anual não excede 10 milhões de euros;
- *Médias Empresas*: são empresas que emprega menos de 250 pessoas e cujo volume de negócios não excede 50 milhões de euros ou cujo balanço total anual não excede 43 milhões de euros.

2.3) Desempenho de exportação

A ideia de desempenho de exportação, apesar de ser um conceito amplamente estudado, não apresenta uma definição única na literatura, podendo-se encontrar a propósito várias definições (Aaby & Slater, 1989; Madsen, 1987). Porém, de uma forma geral, podemos referir a este conceito como relacionado com os resultados das atividades de exportação de uma empresa (Katsikeas et al, 2000).

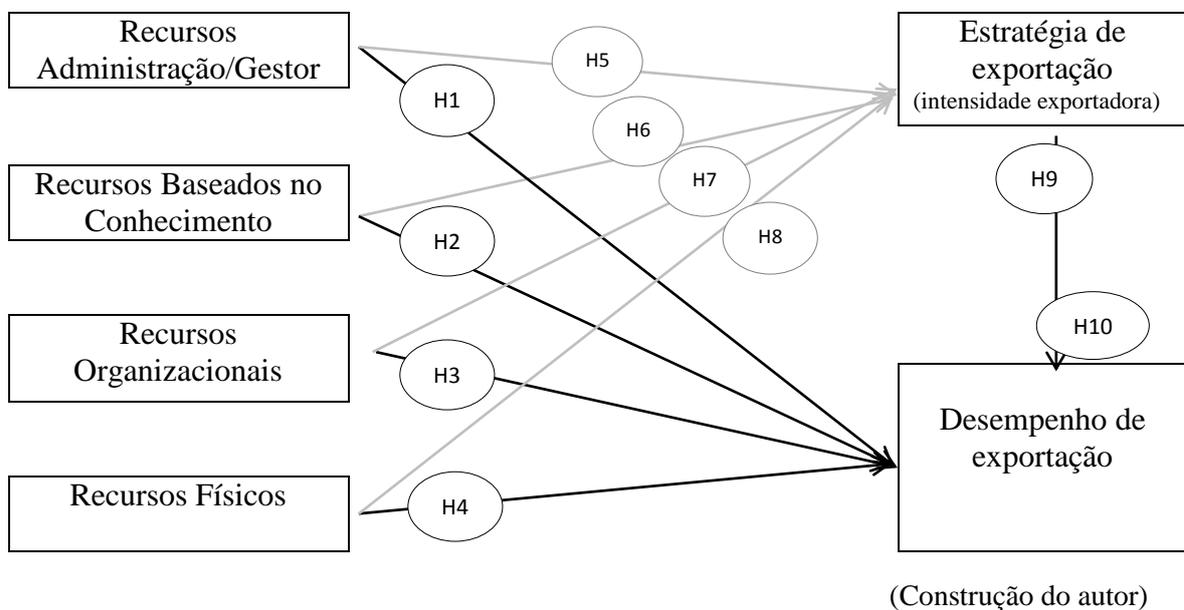
Assim, para propósito deste trabalho, o desempenho de exportação é definido como o resultado das atividades da empresa nos mercados de exportação (Shoham, 1996).

3) Modelo Conceptual e Hipóteses

3.1) Modelo:

A RBV tem provado ser uma base teórica sólida para desenvolver e testar modelos de exportação de PME. Nesse sentido, construindo sobre evidências empíricas anteriores, e com as variáveis bem legitimadas na literatura, foi construído um modelo baseado nos recursos de análise ao desempenho de exportação das PME. O modelo foi construído, tendo como base, o de Beleska-Spasova et al (2012).

Figura 2: Modelo relacional



3.2) Hipóteses

Numa extensa revisão da literatura de Gemunden (1991), sobre os fatores com uma influência positiva no desempenho de exportação das empresas, o autor identifica mais de 700 variáveis que até à data, eram avançadas, e analisadas, pela literatura como determinantes no desempenho de exportação das empresas. Hoje, quase 15 anos volvidos, essa contagem toma valores ainda mais elevados, existindo assim uma panóplia extensa de possibilidades de variáveis suscetíveis de serem analisadas. Esta multiplicidade de

variáveis apontadas na literatura com uma influência positiva no desempenho de exportação das empresas, apresenta-se como um problema nos estudos de desempenho de exportação, como apontado por Zou & Stan (1998). Pois, esta pluralidade de variáveis, aliada a uma não menos plural panóplia de técnicas de análise, gera alguma confusão, e eventual incoerência de resultados.

De forma a organizar a diversidade de variáveis de desempenho de exportação existentes, é usual dividi-los em dois grandes grupos. Ou seja, entre determinantes externos (fatores não controlados pela empresa), e determinantes internos (dominados pela empresa). Zou & Stan (1998) justificam tal divisão com base em duas teorias, a RBV como suporte teórico dos determinantes internos, e a Teoria da Organização Industrial, como suporte dos determinantes externos.

Nesse sentido, mergulhando na RBV, as variáveis independentes escolhidas para este modelo de exportação, encontram na literatura uma forte evidência de uma relação positiva com o desempenho internacional da empresa.

- **Recurso da Administração/Gestor:** o conhecimento e experiência do gestor em atividades internacionais e o seu comprometimento com as mesmas (Reid, 1983; Aaby & Slater, 1989; McDougall et al, 1994; Zou & Stan, 1998; Katsikeas et al, 2000; Ibeh & Wheeler, 2005).
- **Recursos Baseados no Conhecimento:** conhecimento do mercado de exportação e experiência em exportação (Kogut & Zander, 1992; Conner & Prahalad, 1996; Grant, 1996; Morgan et al, 2003; Stoian et al, 2011)
- **Recursos Organizacionais:** capacidades de planeamento da exportação (Cavusgil & Nevin, 1981; Madsen, 1987; Aaby & Slater, 1989; Zou & Stan, 1998; Etemad & Lee, 2003; Dhanaraj & Beamish, 2003; Ibeh & Wheeler, 2005);

competências de marketing mix (Aaby & Slater, 1989; Zou & Stan, 1998; Katsikeas et al, 2000). De acordo com a literatura a inovação tecnológica é um recurso crucial no desempenho da exportação (Katsikeas et al, 2000; Holzmuller & Stottinger, 1996; Dhanaraj & Beamish, 2003; Rodriguez & Rodriguez, 2005). Se as empresas estão abertas a ideias inovadoras, terão melhores desempenhos na exportação (Holzmuller & Stottinger, 1996).

- **Recursos Físicos:** Tamanho da empresa (Penrose, 1959; Reid, 1983; Chetty & Hamilton, 1993; Zou & Stan, 1998; Ibeh & Wheeler, 2005).

Assim, tendo em conta o modelo apresentado e o levantamento bibliográfico efetuado, as hipóteses que se pretende responder são as seguintes:

- Hipótese 1: Os Recursos da Administração/Gestor estão positivamente relacionados com o desempenho de exportação da empresa.
- Hipótese 2: Os Recursos Baseados no Conhecimento estão positivamente relacionados com o desempenho de exportação da empresa.
- Hipótese 3: Os Recursos Organizacionais estão positivamente relacionados com o desempenho de exportação da empresa.
- Hipótese 4: Os Recursos Físicos estão positivamente relacionados com o desempenho de exportação da empresa.

É propósito deste trabalho analisar também o papel que a estratégia da empresa desempenha, enquanto variável moderadora, entre os recursos da empresa e o seu desempenho de exportação.

Em primeiro lugar, algumas considerações sobre a estratégia da empresa devem ser apresentadas. Ao contrário da maioria dos modelos de exportação disponíveis na literatura, que consideram a intensidade exportadora como uma medida de desempenho

da empresa (Gemunden, 1991), na construção deste modelo de exportação, o desempenho e a intensidade exportadora são considerados como duas variáveis distintas.

A justificação desta distinção é-nos trazida por Dhanaraj & Beamish (2003), que avançam com a ideia de que, para a empresa, a intensidade exportadora não é uma medida muito relevante aquando da análise do desempenho de exportação, pois uma intensidade exportadora elevada, não se traduz necessariamente em mais lucros, ou uma melhor imagem externa para a empresa. De facto, ela representa apenas uma característica da estratégia de exportação (id.).

Assim, o modelo de exportação utilizado neste trabalho entende a intensidade exportadora como consequência da estratégia de exportação assumida pela empresa. Pretende-se assim analisar a estratégia de exportação como variável mediadora, entre os recursos e o desempenho de exportação.

Assim, são testadas as seguintes hipóteses:

- Hipótese 5: Os Recursos da Administração/Gestor estão positivamente relacionados com a estratégia de exportação da empresa.
- Hipótese 6: Os Recursos Baseados no Conhecimento estão positivamente relacionados com a estratégia de exportação da empresa.
- Hipótese 7: Os Recursos Organizacionais estão positivamente relacionados com a estratégia de exportação da empresa.
- Hipótese 8: Os Recursos Físicos estão positivamente relacionados com a estratégia de exportação da empresa.

Sobre a estratégia de exportação e a sua relação com o desempenho de exportação, a existência de uma estratégia parece ter uma influência positiva sobre o desempenho da

empresa (Beleska-Spasova et al, 2012). Por seu turno, Aaby & Slater (1989) afirmam no seu trabalho que a estratégia de exportação tem uma influência positiva mais forte do que os recursos da empresa. No entanto, em relação à estratégia seguida pela empresa, parece não haver uma relação relevante com o desempenho (Madsen, 1987; Zou & Stan, 1998).

Isto conduz-nos às últimas hipóteses do modelo:

- Hipótese 9: A estratégia de exportação está positivamente relacionada com o desempenho de exportação da empresa.
- Hipótese 10: A estratégia de exportação desempenha um papel de mediação na relação entre os recursos e o desempenho de exportação da empresa.

4) Metodologia

4.1) Recolha de dados e análise:

A amostragem necessária para este estudo foi retirada de uma base de dados de PME exportadoras, fornecida para o efeito, pela AICEP Portugal Global. Para este estudo foram consideradas como exportadoras empresas que se encontrassem à data a exportar, e que já o fizessem há mais de 3 anos. Não foi feita *à priori* nenhuma diferenciação entre os tipos de atividades económicas das PME, de forma a não diminuir o universo de inquiridos.

Tendo em conta os objetivos do estudo e a informação necessária para a correta resposta ao inquérito, foi pedido às PME que respondessem através do seu Diretor Geral, ou o responsável pelo processo de exportação.

O questionário foi elaborado na plataforma online “Google Drive”, e partilhado por 1124 PME através dum e-mail da AICEP, entre 7 de julho 2014 até 28 de julho 2014. Terminado este período conseguiu-se 249 respostas (22%), das quais se aproveitaram 191 para o presente trabalho, 158 indústrias transformadoras e 33 empresas de serviços.

4.1.1) Inquérito:

Aquando da construção do inquérito que melhor capturasse a perceção dos inquiridos sobre a importância de cada um dos recursos inquiridos (administração/gestor, baseados no conhecimento, organizacionais, físicos), foi criada uma escala Likert constituída por 5 itens, com uma variação entre (1) “Discordo Totalmente” até (5) “Concordo Totalmente”.

A justificação da escolha deste tipo de inquérito pode ser encontrada em Beleska-Spasova et al (2012), onde se afirma que a utilização de “medidas de perceção em combinação com escalas Likert” têm provado ser uma abordagem de sucesso no aumento

das percentagens de resposta, nomeadamente em PME, mais relutantes em revelar informações.

Tendo como objetivo comparações entre os dois grupos de empresas, “indústrias transformadoras” e “serviços”, as variáveis “Idade da empresa”, “Número de colaboradores” e “Número de mercados exportação”, e se exportam há mais ou menos que 10 anos, foram adicionadas ao questionário.

O questionário pode ser encontrado na secção de anexos (Anexo 1).

4.1.2) Análise dos dados:

Feito o questionário e recolhido os dados ficou-se com uma amostra selecionada de 191 PME. Das quais, segundo a Classificação Portuguesa das atividades económicas (2007), 158 encontram-se na classificação de “indústrias transformadoras”, e 33 nas classificações de “atividades de informação e comunicação”, “atividades financeiras e de seguros”, “atividades imobiliárias” e “atividades de consultoria, científicas, técnicas e similares”, denominadas para fins deste trabalho como “empresas de serviços”.

Organizados os dados, a análise descritiva e os testes estatísticos para a comparação entre as indústrias transformadoras e as empresas de serviços foram realizados com o programa Statistical Package for the Social Sciences (SPSS), versão 22. Para o estudo do impacto das diversas variáveis na estratégia e desempenho de exportação, foi utilizado o programa de modelação de equações estruturais Amos, versão 22.

As variáveis quantitativas foram caracterizadas através da média (M), da mediana (Md) e do desvio-padrão (DP). As qualitativas através de frequências absolutas e relativas (%).

Por seu lado a, normalidade dos dados foi analisada através dos coeficientes de simetria. Quando os valores absolutos destes coeficientes apresentaram valores superiores a 1, considerou-se que a distribuição dos dados em causa não é do tipo normal (Marôco,

2011). Nas comparações entre grupos independentes foi também testada a homogeneidade das variâncias através do Teste de Levene. Nos casos em que se verificou a normalidade dos dados e a homogeneidade das variâncias, foi utilizado o Teste T de Student, nos outros casos foi usado o Teste não paramétrico de Mann-Whitney. A associação entre variáveis qualitativas foi estudada através do Teste do Qui-Quadrado.

O estudo dos efeitos (diretos e indiretos) que as diversas variáveis têm no desempenho de exportação, foi feito com modelos de equações estruturais através da análise de caminhos (*path analysis*). Para o estudo da significância estatística dos efeitos de mediação foi utilizado o Teste de Sobel (Marôco, 2010).

Sobre a análise de equações estruturais, é uma técnica utilizada para testar a validade de modelos teóricos, pré-definidos pelo pesquisador, que definem relações causais entre variáveis (Marôco, 2010).

Em termos de fiabilidade, consistência interna, das escalas utilizadas, esta, foi avaliada através do Alfa de Cronbach e das correlações entre os itens e o total da escala.

Foi considerado um nível de significância de 5% para a tomada de decisão relativamente aos testes estatísticos. É também destacado os casos em que os efeitos foram significativos, com um nível de significância de 10% ($p < 0.10$).

5) Resultados

5.1) Caraterização e comparação dos dois grupos:

A amostra incluiu portanto 191 empresas exportadoras, divididas em dois grupos: Grupo 1, indústrias transformadoras, composto por 158 empresas e o Grupo 2 com 33 empresas da área dos serviços. Portanto, nas tabelas 2 e 3 apresenta-se a caraterização e comparação dos dois grupos de empresas.

Tabela 2: Caraterização e comparação dos dois grupos de empresas (variáveis contínuas).

Variáveis	Indústrias transformadoras (n = 158)			Serviços (n = 33)			p
	Mediana	Média	DP	Mediana	Média	DP	
Idade da empresa	29,00	34,89	30,15	16,00	16,48	7,89	< 0.001
Número de colaboradores	45,50	59,47	54,06	22,00	45,64	49,99	0.006
Número de mercados exportação	8,00	12,83	14,20	4,00	8,64	14,76	0.010
Intensidade exportadora	65,00	60,61	29,44	65,00	57,06	32,88	0.572

p – valor de significância do Teste de Mann-Whitney.

Como é visível as indústrias transformadoras apresentam mais anos de atividade, maior número de colaboradores e exportam para mais mercados do que as empresas de serviços, sendo as diferenças estatisticamente significativas ($p < 0.05$). Porém em relação à intensidade exportadora dos dois grupos não existem diferenças estatisticamente significativas ($p = 0.572$).

Esta realidade demonstra que apesar de, bastante, mais recentes e pequenas, as empresas de serviços penetram mais rapidamente no mercado internacional, do que as indústrias transformadoras.

Tabela 3: Caracterização e comparação dos dois grupos de empresas

Variáveis	Ind. transformadoras (n = 158)	Serviços (n = 33)	<i>p</i>
Volume de negócios – n (%)			
Até 2 milhões de euros	68 (43.0%)	21 (63.6%)	0.089
De 2 a 10 milhões de euros	61 (38.6%)	9 (27.3%)	
De 10 a 50 milhões de euros	29 (18.4%)	3 (9.1%)	
Anos de exportação – n (%)			
Menos de 10 anos	55 (34.8%)	24 (72.7%)	< 0.001
Mais de 10 anos	103 (65.2%)	9 (27.3%)	

p – valor de significância do Teste do Qui-Quadrado.

Relativamente ao volume de exportação, não existem diferenças estatisticamente significativas entre os dois grupos de empresas ($p = 0.089$), considerando um nível de significância de 5%. Nas indústrias transformadoras, 68 (43.0%) empresas têm um volume de negócios até 2 milhões de euros, 61 (38.6%) de 2 a 10 milhões de euros e 29 (18.4%) de 10 a 50 milhões de euros. Nos serviços predominam as empresas com volume de negócios até 2 milhões de euros (63.6%), seguindo-se as que têm de 2 a 10 milhões de euros (27.3%) e as que têm de 10 a 50 milhões de euros (9.1%). Quanto aos anos de exportação, observa-se que a percentagem de empresas que exporta há mais de 10 anos é superior no Grupo 1 (65.2%), comparativamente ao Grupo 2 (27.3%), sendo as diferenças estatisticamente significativas ($p < 0.001$).

Ou seja, apesar de maior experiência de exportação adquirida por parte das indústrias transformadoras, não existe diferença real entre o volume de negócios conseguido por estas empresas e as empresas de serviços. A percentagem de 72% das empresas serviços exportar há menos de 10 anos, conjugado com a análise das intensidades exportadoras

idênticas entre os dois grupos, corrobora a indicação, de que as empresas de serviços penetram mais rapidamente no mercado internacional.

5.2) Fiabilidade das Escalas:

Os itens das escalas para quantificar os recursos físicos, os recursos de gestão/administração, os recursos baseados no conhecimento, os recursos organizacionais tecnológicos e de marketing, e o desempenho de exportação foram apresentados em escala de Likert de 1 a 5 pontos. A pontuação de cada escala foi obtida através da média dos itens que a compõem. Desta forma, a pontuação de cada escala pode variar entre o mínimo de 1 e o máximo de 5 pontos, sendo que quanto maior a pontuação da escala, maiores são os diferentes tipos de recursos e o desempenho de exportação. A tabela com os itens por escala e fiabilidade (consistência interna) das escalas pode ser consultado, na sua totalidade, no Anexo 2.

As escalas Recursos Gestor/Administração (Alfa de Cronbach = 0.851), Recursos Baseados no Conhecimento (Alfa de Cronbach = 0.859), Recursos organizacionais - Tecnologia (Alfa de Cronbach = 0.760), Recursos organizacionais - Marketing (Alfa de Cronbach = 0.750) e Desempenho de exportação (Alfa de Cronbach = 0.932) apresentam valores de Alfa de Cronbach acima do mínimo de 0.70 de acordo Hair et al (2010). Nestas escalas, as correlações de cada item com o total da escala são elevadas (acima de 0.50) e não existe nenhum item cuja saída da escala melhorasse consideravelmente o Alfa de Cronbach. Estes resultados permitem concluir que estas escalas têm uma boa consistência interna, com os itens a avaliarem o mesmo conceito.

Porém, a escala Recursos Físicos apresenta um valor de Alfa de Cronbach inaceitável (0.432) e correlações dos itens com o total da escala muito baixas, indicando que a escala não é consistente. Entende-se assim que este conjunto de itens não quantifica os recursos físicos. Portanto, esta variável é retirada do modelo relacional.

Retirando a variável “Recursos físicos” do modelo, as hipóteses 4 e 8, que relacionavam “Recursos físicos” com o “Desempenho de exportação” e “Estratégia de exportação”, são desde já rejeitadas.

5.3) Caraterização das escalas e comparação entre os dois grupos:

Na Tabela 4 apresenta-se a caraterização das pontuações das escalas e a comparação entre as empresas dos dois grupos. Pode-se comprovar que não existem diferenças estatisticamente significativas entre dois grupos em nenhuma das variáveis estudadas ($p > 0.05$), considerando um nível de significância de 5%.

Todas as médias e medianas são superiores ao ponto médio das escalas (3) em ambos os grupos, indicando que as empresas possuem elevados recursos e um elevado desempenho de exportação.

Tabela 4: Caraterização e comparação das escalas entre os dois grupos de empresas.

Escalas	Ind. transformadoras			Serviços			<i>p</i>
	(n = 158)			(n = 33)			
	Mediana	Média	DP	Mediana	Média	DP	
Recursos Gestor/Administração	4.40	4.36	0.57	4.60	4.36	0.73	0.998
Recursos Baseados no Conhec.	3.71	3.63	0.71	3.71	3.71	0.68	0.543
Recursos Org. - Tecnologia	3.67	3.51	0.90	3.67	3.68	0.94	0.328
Recursos Org. - Marketing	4.00	3.99	0.59	4.40	4.13	0.66	0.235
Desempenho de exportação	3.78	3.73	0.69	4.00	3.72	0.81	0.961

p – valor de significância do Teste T de Student para amostras independentes.

5.4) Impacto dos recursos no desempenho de exportação das PME:

Para o estudo do impacto dos diferentes recursos no desempenho de exportação, e o efeito mediador da estratégia de exportação nessa relação, foram utilizados modelos de equações estruturais através da análise de caminhos. Neste estudo, foram consideradas as 158 empresas, correspondentes às indústrias transformadoras.

O diagrama do modelo, com indicação das relações representativas dos efeitos e os respetivos coeficientes estandardizados, pode ser encontrado no Anexo 3.

Tabela 5: Coeficientes do modelo estrutural (N = 158).

Relações	B	β	<i>p</i>
Recursos Gestor/Administração -> Estratégia exportação	24.542	0.472	< 0.001
Recursos Baseados no Conhecimento -> Estratégia exportação	-4.035	-0.098	0.354
Recursos Organizacionais – Tecnologia -> Estratégia exportação	-3.635	-0.111	0.193
Recursos Organizacionais – Marketing -> Estratégia exportação	4.221	0.085	0.420
Recursos Gestor/Administração -> Desempenho exportação	0.144	0.118	0.221
Recursos Baseados no Conhecimento -> Desempenho exportação	0.103	0.106	0.258
Recursos Organizacionais – Tecnologia -> Desempenho exportação	0.133	0.174	0.023
Recursos Organizacionais – Marketing -> Desempenho exportação	0.331	0.285	0.002
Estratégia exportação -> Desempenho exportação	0.003	0.114	0.107

B - Coeficientes não estandardizado; β - Coeficientes estandardizados.

Analisando a Tabela 5, é possível retirar algumas conclusões sobre as hipóteses levantadas neste trabalho. Assim sendo, analisando a segunda metade da tabela, onde se encontram as hipóteses que relacionam os recursos com o desempenho de exportação, percebemos que as hipóteses: “1) *Recursos Gestor/Administração*”, e “2) *Recursos Baseados no Conhecimento*”, são ambas rejeitadas ($p > 0.05$), sendo que se rejeita portanto que estes recursos tenham um efeito sobre o Desempenho de Exportação. Por seu lado a hipótese “3) *Recursos Organizacionais*” não é rejeitada, e podemos comprovar um efeito positivo no Desempenho de Exportação, nomeadamente dos recursos de marketing, que desempenham um papel diferenciador, pela positiva, em termos de desempenho de exportação. Falando-se aqui de questões relacionadas com o cumprir datas de entrega e a implementação de um plano de exportação.

Em termos das hipóteses relacionadas com o impacto na estratégia de exportação, os resultados são diferentes. Assim sendo, temos que a hipótese “5) *Recursos Gestor/Administração*” é a única hipótese que não é rejeitada, sendo que apresenta um valor bastante positivo e estatisticamente significativo do seu efeito na Estratégia de Exportação (intensidade exportadora). Ou seja, a perceção positiva, experiência e comprometimento do Gestor com o processo de exportação, tem um efeito significativamente positivo sobre a Estratégia de Exportação, o que é de alguma forma expectável. Em relação às demais hipóteses relacionadas com a Estratégia, são todas rejeitadas.

Relativamente à estratégia de exportação, a hipótese de esta ter um efeito positivo sobre o Desempenho de Exportação é rejeitado. Assim, rejeita-se também a hipótese “9) *A estratégia de exportação está positivamente relacionada com o desempenho de exportação da empresa*”.

Analisando o diagrama do modelo, com os respetivos coeficientes estandardizados, disponível no Anexo 2, podemos comprovar que o modelo explica 19.6% ($R^2 = 0.196$) da variabilidade da Estratégia de Exportação e 36.7% ($R^2 = 0.367$) da variabilidade do Desempenho de exportação.

Variáveis	Efeito indireto (estandardizado)	Teste de Sobel
Recursos Gestor/Administração	0,472 * 0.114 = 0,053	$p > 0.05$
Recursos Baseados no Conhecimento	-0.098 * 0.114 = -0,011	$p > 0.05$
Recursos Organizacionais – Tecnologia	-0.111 * 0.114 = -0,013	$p > 0.05$
Recursos Organizacionais – Marketing	0.085 * 0.114 = -0,010	$p > 0.05$

Tabela 6: Efeitos indiretos estandardizados (mediação) no desempenho de exportação (N = 158).

Analisando por fim a Tabela 6, concluímos que a *Hipótese 10)* de que a estratégia de exportação tenha um papel mediador entre os recursos e o desempenho de exportação é

também rejeitada, pois a Tabela 6 revela a ausência de efeitos indiretos estatisticamente significativos.

6) Conclusões

Neste último capítulo apresenta-se as principais conclusões retiradas do estudo empírico realizado, e demonstra-se os contributos e limitações da pesquisa realizada. Por fim, sugere-se pistas para novas investigações a desenvolver na área.

Adotando um modelo de exportação baseado na teoria da RBV este trabalho cumpriu o seu objetivo de alargar a literatura que analisa empiricamente um modelo baseado na RBV. Procurou-se, portanto, analisar a validade das variáveis apresentadas na literatura como potenciadoras de um impacto positivo no desempenho de exportação das PME portuguesas, da indústria transformadora, e perceber que papel a estratégia de exportação poderia ter como mediadora desta relação.

Assim sendo, conclui-se que das 10 hipóteses levantadas, apenas 3 não foram rejeitadas. A análise do impacto dos “Recursos Físicos” sobre a estratégia e desempenho de exportação acabou por não se concretizar, dado os reduzidos valores apresentados nos testes de fiabilidade das escalas serem demasiado reduzidos, concluindo-se que o conjunto de itens não quantificava os recursos físicos, rejeitando-se as hipóteses 4 e 8. Em relação às demais hipóteses, acabou por se rejeitar que os recursos desempenhavam uma influência sobre a Estratégia e Desempenho de Exportação. Exceção feita ao efeito dos efeitos dos “Recursos de Administração” que apresentam um efeito bastante positivo sobre a Estratégia de Exportação, confirmando que experiência internacional por parte do gestor e o seu comprometimento e uma atitude proativa perante a exportação, são potenciadores de uma boa estratégia de exportação. E aos “Recursos Organizacionais”, nomeadamente de tecnologia e de marketing, que apresentam valores que corroboram a teoria, sobre a existência um impacto positivo sobre o Desempenho de Exportação. Avançando com a ideia da necessidade de políticas públicas no sentido da promoção e

facilitação do acesso das PME à inovação e novas tecnologias, e por parte das empresas da necessidade de se focarem com questões relacionadas com o marketing internacional, especificamente, o cumprir com datas de entrega e a existência e implementação de uma estratégia de exportação formal.

Por outro lado, a estratégia de exportação, entendida neste trabalho como intensidade exportadora não apresenta, neste estudo, qualquer papel mediador, ou impacto no desempenho de exportação. Este resultado corrobora a literatura que tem descoberto efeitos significativos sobre a existência de uma estratégia de exportação formal, porém, não encontra resultados díspares em relação à escolha de uma estratégia específica, neste caso, intensidade exportadora.

Quanto às limitações, não foi possível analisar o impacto dos “Recursos Físicos” no desempenho de exportação, devido à falta de consistência da escala. Uma revisão nos itens que compõem esse recurso será eventualmente uma solução.

Em relação a pistas de investigação, por um lado a continuação do teste de modelos baseados no RBV em diferentes países contribuirá para o fortalecimento da teoria. Por outro, a comparação entre as indústrias transformadas e os serviços mostrou alguns resultados interessantes ao nível da velocidade de penetração dos serviços no mercado internacional. Estes indícios demonstrados pelos serviços são certamente merecedores de atenção por parte de futura literatura.

Bibliografia

- Aaby, N. & Slater, S. F. (1989). Management influences on export performance: A review of the empirical literature 1978–1988. *International Marketing Review*, 6(4): 7–23.
- Ahmed, Z. U., Julian, C. C., Baalbaki, I. & Hadidian, T. V. (2004). Export barriers and Firm internationalisation: A study of Lebanese Entrepreneurs. *Journal of Management & World Business Research*, 1 (1): 45-58.
- Andersson, S., Gabrielsson, J., & Wictor, I. (2004). *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 21(1): 22–34.
- Bain, J. S. (1956). *Industrial Organization*. New York: John Wiley & Sons.
- Baldauf, A., Cravens, D. W., e Wagner, U. (2000). Examining Determinants of Export Performance in Small Open Economies. *Journal of World Business*, 35(1), 61–79.
- Barney, J. B. (1986). Types of Competition and the Theory of Strategy: Toward an Integrative Framework. *Academy of Management Review*, 11: 791–800.
- Barney, J. B. (1989). Asset Stock Accumulation and Sustained Competitive Advantage: A Comment. *Management Science*, 35: 1511–13.
- Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1): 99–121.
- Barney, J. B (2001). Is the Resource-Based “View” a Useful Perspective for Strategic Management Research? Yes. *Academy of Management Review*, 26(1): 41–56.
- Barney, J. B. & Arian, A. (2001). The Resource-Based View: Origins and Implications in M.A. Hitt, R. E. Freeman, and J. S. Harrison (eds.), *The Blackwell Handbook of Strategic Management*. Oxford: Blackwell, 124–88.
- Barney, J. B., Ketchen, D.J., e Wright, M. (2001). The resource-based view of the firm: Ten years after 1991, *Journal of Management*, 27: 625-641.
- Barney, J. B., Clark, D.N. (2007). *Resource-Based Theory: Creating and Sustaining Competitive Advantage*, New York: Oxford University Press.

- Beleska-Spasova, E., Glaister, W. K. & Stride, C. (2012). Resource determinants of strategy and performance: The case of British exporters. *Journal of World Business*, 47(4): 635-647.
- Cavusgil, S. T. & Nevin, J. R. (1981). Internal determinants of export marketing behaviour: An empirical investigation. *Journal of Marketing Research*, 18(February): 114–119.
- Cavusgil, S. T., Zou, S. & Naidu, G. M. (1993). Product and promotion adaptation in export ventures: An empirical investigation. *Journal of International Business Studies*, 24: 479–506.
- Cockburn, I. M., Henderson, R. M & Stern, S. (2000). Untangling the origins of competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 21: 1123-1145.
- Comissão Europeia (2003). RECOMENDAÇÃO DA COMISSÃO, de 6 de Maio de 2003, relativa à definição de micro, pequenas e médias empresas. *Jornal Oficial da União Europeia*.
- Chiao, Y. C., Yang, K. P. & Yu, C. J. (2006). Performance, Internationalization, and Firm-specific Advantages of SME's in a Newly-Industrialized Economy. *Small Business Economics*, 26: 475-492.
- Chetty, S. K. & Hamilton, R. T. (1993). Firm-level determinants of export performance: A meta-analysis, *International Marketing Review*, 10(3): 26–34.
- Conner, K. R. (1991). A Historical Comparison of Resource Based Theory and Five Schools of Thought within Industrial Organization Economics: Do We have a New Theory of the Firm?, *Journal of Management*, 17: 121–54.
- Conner, K. R. & Prahalad, C. K. (1996). A resource-based theory of the firm: Knowledge versus opportunism. *Organization Science*, 7: 477–501.
- Dhanaraj, C. & Beamish, P. W. (2003). A resource-based approach to the study of export performance. *Journal of Small Business Management*, 41(3): 22–61.
- Duhan, S., Levy, M. & Powell, P. (2001) Information Systems Strategies in Knowledge-Based Smes: The Role of Core Competencies. *European Journal of Information Systems*, 10: 25-40.

- Fahy, J. & Smithee, A. (1999). Strategic Marketing and the Resource Based View of the Firm. *Academy of Marketing Science Review*, 10.
- Foss, N. J. & Knudsen, T. (2003). The resource-based tangle: towards a sustainable explanation of competitive advantage. *Managerial and Decision Economics*. 24: 291–307.
- Gemunden, H. G. (1991). Success factors in export marketing. In: Paliwoda, S. J. (Edt.), *New perspectives on international marketing*, London: Routledge, pp. 33–62.
- Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, Winter Special Issue (17): 109–122.
- Haahti, A., Madupu, V., Yavas, U. & Babakus, E. (2005). Cooperative strategy, knowledge intensity and export performance of small and medium sized enterprises. *Journal of World Business*, 40(1): 24-138.
- Hair, J. F. J., Black, W. C., Babin, B. J. & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis*. International Edition. Pearson Education, New Jersey.
- Henderson, R. & Cockburn, I. (1994). Measuring Competence? Exploring Firm Effects in Pharmaceutical Research. *Strategic Management Journal*, 15: 63–84.
- Holzmuller, H. & Scottinger, B. (1996). Structural modeling of success factors in exporting: Cross-validation and further development of an export performance model. *Journal of International Marketing*, 4(2): 29-55.
- Hoskisson, R. E., Hitt, M. A., Wan, W. P. & Yiu, D. (1999). Theory and research in strategic management: Swings of a pendulum. *Journal of Management*, 3: 471-456.
- Ibeh, K. I. N. & Wheeler, C. N. (2005). A resource-centred interpretation of export performance. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 1: 539–556.
- Instituto Nacional de Estatística, I. P. (2013). *Empresas em Portugal 2011*. Lisboa-Portugal.
- Instituto Nacional de Estatística, I. P. (2007). *Classificação Portuguesa das Actividades Económicas, Revisão 3*. Lisboa-Portugal.

Johanson, J. & Vahlne, J. E. (1977). The internationalization process of the firm—a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 23-31.

Jung, Y. J. (1991). Multinationality and profitability. *Journal of Business Research*, 23(2): 179–187.

Katsikeas, C. S., Leonidou, L. C. & Morgan, N.A. (2000). Firm-level export performance assessment: Review, evaluation and development. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(4): 493–511.

Knight, G. (1997). Emerging paradigm for international marketing: The born global firm. Unpublished doctoral dissertation, Michigan State University, East Lansing.

Kobrin, S. J. (1991). An empirical analysis of the determinants of global integration. *Strategic Management Journal*, 12: 17–37.

Kogut, B. & Zander, U. (1992). Knowledge of the firm, combinative capacities, and the replication of technology. *Organization Science*, 3: 383–397.

Lages, C. R. & Lages, L. F., (2003). *Marketing strategy and export performance: empirical evidence from the UK*. 32nd EMAC Conference, Glasgow.

Lages, L.F., Silva, G. & Styles, C. (2009). Relationship capabilities, quality, and innovation as determinants of export performance. *Journal of International Marketing*. 17: 47-70.

Lu, W. J. & Beamish, P. W. (2001). The internationalization and performance of SMEs. *Strategic Management Journal*, 22: 565-586.

Madsen, T. K. (1987). Empirical export performance of studies: A review of conceptualisations and findings. In S. T. Cavusgil (Edt.), *Advances in international marketing*, JAI Press Inc.: Greenwich.

Marôco, João (2010). *Análise de Equações Estruturais – Fundamentos teóricos, software e aplicações*. Editora Report Number, Pêro Pinheiro, Portugal.

Marôco, João (2011). *Análise Estatística com o SPSS Statistics*. Editora Report Number, Pêro Pinheiro, Portugal.

Majocchi, A., Bacchiocchi, E. & Mayrhofer, U., (2005). Firm size, business experience and export intensity in SMEs: A longitudinal approach to complex relationships.

International Business Review, 14, 719-738.

McDougall, P. P. & Oviatt, B.M. (2000). International entrepreneurship: The intersection of two research paths. *Academy of Management Journal*, 43 (5): 902–906.

McDougall, P. P., Shane, S., Oviatt, B.M. (1994). Explaining the formation of international new ventures. *Journal of Business Venturing*, 9, 469–487.

Moghaddam, F. M., Hamid, A. B. A. A., Rasid, A. Z. A. & Darestani, H. (2011). The Influence of Export Marketing Strategy Determinants on Firm Export Performance: A Review of Empirical literatures Between 1993-2010, 2: 26-34.

Morgan, N., Zou, S., Vorhies, D. & Katsikeas, C. S. (2003). Experiential and informational knowledge, architectural marketing capabilities, and the adaptive performance of export ventures: A cross-national study. *Decision Sciences*, 34(2): 287–319.

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(2): 121-146.

Peng M. W., York A. S. (2001). Behind intermediary performance in export trade: transactions, agents, and resources. *Journal of International Business Studies* 32(2): 327–346.

Penrose, E. (1959). *The theory of the growth of the firm*. Wiley: London.

Peteraf, M. (1993). The cornerstones of competitive advantage: A resource based view. *Strategic Management Journal*, 14(3): 179-192.

Porter, M. E. (1979). ‘How Competitive Forces Shape Strategy’, *Harvard Business Review*, March–April, 137–56.

Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy*. New York: Free Press.

Porter, M. E. (1981). The Contribution of Industrial Organization to Strategic Management. *Academy of Management Review*, 6: 609–20.

- Powell, T. C. (2001). Competitive advantage: logical and philosophical considerations. *Strategic Management Journal*, 22(9): 875–888.
- Rao, C. P. Erramilli, M. K. & Ganesh, G. K. (1990). Impact of domestic recession on export marketing behaviour, *International Marketing Review*, 7(2): 54–65.
- Reid, S. D. (1983). Firm internationalization: transaction cost and strategic choice. *International Marketing Review*, 1(2): 45–55.
- Rodriguez, J. L. & Rodriguez, R. M. G. (2005). Technology and export behaviour: A resource-based view approach. *International Business Review*, 14: 539–557.
- Rugman, A. M. & Verbeke, A. (2002). Edith Penrose's contribution to the Resource-Based-View of Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 23: 769-780.
- Rumelt, R. (1984). Towards a strategic theory of the firm. In *Competitive Strategic Management*, Lamb R (ed). Prentice-Hall: Englewood Cliffs, NJ, 556–570.
- Rumelt, R. (1987). Theory, strategy, and entrepreneurship. In *The Competitive Challenge: Strategies for Industrial Innovation and Renewal*, David Teece (ed). Ballinger: Cambridge, MA, 137–158.
- Rumelt, R. (1991). How Much Does Industry Matter?. *Strategic Management Journal*, 12: 67–85.
- Schmalensee, R. (1985). Do markets differ much?. *The Economic Review*, 75: 341-351.
- Shoham, A. (1996). Marketing-mix standardization: Determinants of export performance. *Journal of Global Marketing*, 10(2): 53-75.
- Sousa, C. M. P., Martinez-Lopez, F. J. & Coelho, F. (2008), The determinants of export performance: A review of the research in the literature between 1998 and 2005, international. *Journal of Management Review*, 10 (4): 343-374.
- Stoian, M-C., Rialp, A. & Rialp, J. (2011). Export performance under the microscope: A glance through Spanish lenses. *International Business Review*, 20: 117-135.
- Villalonga, B. (2004). Diversification Discount or Premium? New Evidence from the Business Information Tracking Series. *Journal of Finance*, 59(2), 479–506.

Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2): 171-180.

Wernerfelt B. (1995). The resource-based view of the firm: ten years after. *Strategic Management Journal* 16(3): 171–174.

Zou, S. & Stan, S. (1998). The determinants of export performance: A review of the empirical literature between 1987 and 1997. *International Marketing Review*, 15(5): 333–356.

Sites:

Governo de Portugal (2015). QUEREMOS QUE EM 2020 AS EXPORTAÇÕES SEJAM MAIS DE 50% DO PIB. Disponível em: <http://www.portugal.gov.pt/pt/os-ministerios/primeiro-ministro/mantenha-se-atualizado/20150717-pm-mocambique.aspx> [Acesso em: 2015/09/07]

Anexos:

Anexo 1: Questionário

Identificação da empresa:

Exporta há: Mais de 10 anos ou Menos de 10 anos

Idade da empresa?

Número de colaboradores?

Número de mercados exportação?

Volume de negócios anual (2013): até 2 milhões de euros; 2 a 10 milhões de euros; 10 a 50 milhões de euros.

Estratégia de exportação:

Intensidade exportadora (2013)

Responda consoante cada afirmação escolhendo um dos números (1.Discordo totalmente; 2. Discordo; 3.Indiferente; 4. Concordo; 5.Concordo totalmente)

Recursos físicos:

Qual o número atual de colaboradores da empresa

Qual o ano de criação da empresa?

Têm acesso preferencial a fontes de matérias-primas valiosas para a empresa

Usa tecnologia e equipamentos modernos na produção

Tem capacidade de produção suficiente para satisfazer a exportação

Tem acesso a recursos financeiros, disponíveis para ser utilizados na exportação

2) Recursos Gestor/Administração (5 perguntas)

Experiência significativa no processo de exportação.

Está comprometido com o processo de exportação

Uma estratégia orientada para a internacionalização

Uma atitude proactiva perante a exportação

Uma percepção positiva das vantagens da exportação

3) Recursos Baseados no Conhecimento (7 perguntas)

Com formação para trabalhar na exportação?

Experiência internacional significativa

Procuram contratar pessoal especificamente qualificado para o sector

Com conhecimento dos consumidores do mercado de exportação

Conhecimento dos concorrentes no mercado de exportação

Conhecimento dos distribuidores no mercado de exportação

Informação relacionada com o fazer negócios no mercado de exportação

4) Recursos organizacionais (8 perguntas)

Desenvolve tecnologia através do I&D

Adquire nova tecnologia

Adopta novos métodos no processo de produção

Cumprir datas de entrega

Implementa uma estratégia de exportação autónoma e bem definida

Tem um plano de exportação formal

Procura estabelecer relações de exportação duradouras

Dedica recursos na pesquisa de mercados para onde exporta

5) Performance (9 perguntas)

Foram bastante rentáveis

Geraram um alto valor de vendas

Atingiram um rápido crescimento

Aumentaram a competitividade global da empresa

Fortaleceram a posição estratégica da empresa

Aumentaram significativamente a participação da empresa no mercado mundial

Cumpriram plenamente os objetivos propostos.

Têm sido um processo bem-sucedido

O desempenho das exportações tem sido bastante satisfatório

Anexo 2:

Tabela 7: Itens por escala e fiabilidade (consistência interna) das escalas.

Escalas/itens	Correlação item-total	Alfa sem o item
Recursos Físicos (Alfa de Cronbach = 0.432)		
Têm acesso preferencial a fontes de matérias-primas valiosas para a empresa	0.209	0.404
Usa tecnologia e equipamentos modernos na produção	0.267	0.341
Tem capacidade de produção suficiente para satisfazer a exportação	0.161	0.431
Tem acesso a recursos financeiros, disponíveis para ser utilizados na exportação	0.338	0.247
Recursos Gestor/Administração (Alfa de Cronbach = 0.851)		
Experiência significativa no processo de exportação.	0.563	0.846
Está comprometido com o processo de exportação	0.769	0.790
Uma estratégia orientada para a internacionalização	0.686	0.816
Uma atitude proactiva perante a exportação	0.781	0.789
Uma perceção positiva das vantagens da exportação	0.536	0.851
Recursos Baseados no Conhecimento (Alfa de Cronbach = 0.859)		
Com formação para trabalhar na exportação?	0.513	0.854
Experiência internacional significativa	0.595	0.844
Procuram contratar pessoal especificamente qualificado para o sector	0.557	0.855
Com conhecimento dos consumidores do mercado de exportação	0.715	0.826
Conhecimento dos concorrentes no mercado de exportação	0.713	0.828
Conhecimento dos distribuidores no mercado de exportação	0.644	0.837
Informação relacionada com o fazer negócios no mercado de exportação	0.704	0.832
Recursos organizacionais - Tecnologia (Alfa de Cronbach = 0.760)		
Desenvolve tecnologia através do I&D	0.553	0.754
Adquire nova tecnologia	0.663	0.594

Adota novos métodos no processo de produção	0.605	0.690
Recursos organizacionais - Marketing (Alfa de Cronbach = 0.750)		
Cumpra datas de entrega	0.514	0.765
Implementa uma estratégia de exportação autónoma e bem definida	0.740	0.623
Tem um plano de exportação formal	0.591	0.678
Procura estabelecer relações de exportação duradouras	0.492	0.724
Dedica recursos na pesquisa de mercados para onde exporta	0.533	0.709
Performance de exportação (Alfa de Cronbach = 0.932)		
Foram bastante rentáveis	0.729	0.925
Geraram um alto valor de vendas	0.738	0.924
Atingiram um rápido crescimento	0.730	0.925
Aumentaram a competitividade global da empresa	0.789	0.921
Fortaleceram a posição estratégica da empresa	0.799	0.921
Aumentaram significativamente a participação da empresa no mercado mundial	0.663	0.930
Cumpriram plenamente os objetivos propostos.	0.728	0.925
Têm sido um processo bem-sucedido	0.788	0.922
O desempenho das exportações tem sido bastante satisfatório	0.778	0.922

Anexo 3

Diagrama do modelo, com indicação das relações representativas dos efeitos e os respetivos coeficientes estandardizados.

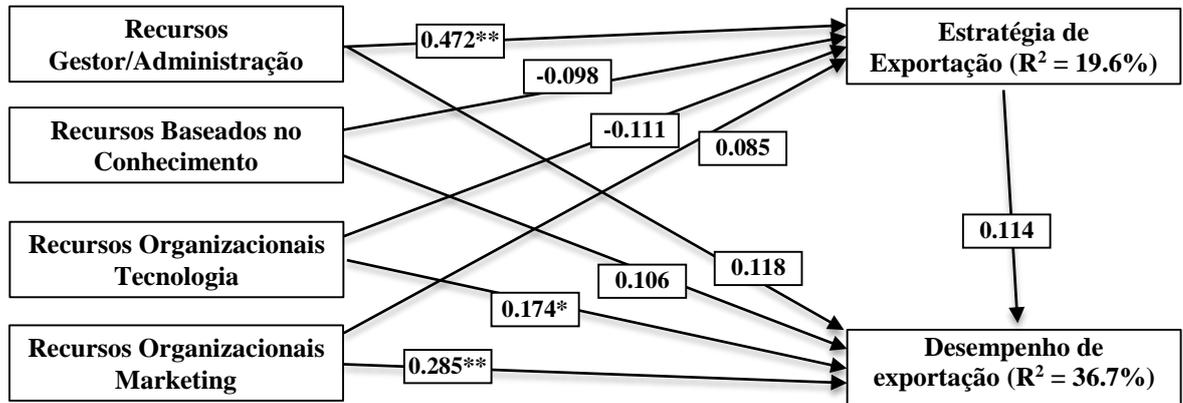


FIGURA 3 – Coeficientes estandardizados (* $p < 0.05$; ** $p < 0.01$).