

## **Relacionando Recursos Relacionais e Desempenho das Exportações.**

### **Linking Relational Resources and Export Performance.**

**Orlando Lima Rua**<sup>1</sup>

**Alexandra França**<sup>2</sup>

#### **RESUMO**

O objetivo fundamental deste estudo é analisar a relação entre os recursos relacionais e o desempenho de exportações.

Para esse efeito, tendo em consideração a revisão da literatura sobre os temas estudados, realizamos uma investigação quantitativa, através de um questionário enviado ao responsável pelas atividades de exportação de pequenas e médias empresas (PME) da indústria portuguesa de calçado, associadas Associação Portuguesa dos Industriais de Calçado, Componentes, Artigos em Pele e seus Sucedâneos (APICCAPS).

Confirmamos a relação direta, positiva e significativa dos recursos relacionais com o desempenho das exportações.

Enquanto outros autores tentaram analisar certos aspetos deste processo (relação entre recursos relacionais e desempenho das exportações), esta investigação desenvolveu uma análise que propõe um modelo exploratório dos constructos estudados na indústria portuguesa de calçado.

A principal limitação é a natureza não probabilística e de conveniência e a dimensão da amostra.

**Palavras-chave:** Recursos relacionais, desempenho das exportações, PME, indústria portuguesa de calçado.

---

<sup>1</sup> Politécnico do Porto/ISCAP/CECEJ; APNOR/UNIAG (orua@iscap.ipp.pt).

<sup>2</sup> Universidade do Minho/EEG (franca.alexandra@gmail.com).

## ABSTRACT

The main goal of this study is to analyze the relation between relational resources and export performance.

To this end, taking into account the literature review on the studied themes, we performed a quantitative research, through a survey sent to the responsible for the export activities of Portuguese footwear industry small and medium-sized enterprises (SMEs) associated of the Portuguese Footwear, Components and Leather Goods Association (APICCAPS).

We have confirmed the direct, positive and significant relation that relational resources carried out into export performance.

While previous authors have attempted to analyze certain aspects of this process (linkage between relational resources access and export performance), this research developed an analysis that proposes an exploratory model of the constructs studied in the Portuguese footwear industry.

The main limitation is the non-probability and convenience nature of the sample and its size.

**Keywords:** Relational resources access, export performance, SMEs, Portuguese footwear industry.

**Received on:** 2016.03.04

**Approved on:** 2016.07.10

Evaluated by a double blind review system

## 1. INTRODUÇÃO

A investigação no âmbito da gestão estratégica tem atribuído grande importância ao estudo dos recursos e capacidades das empresas e à sua utilidade no alcance de vantagem competitiva. Esta perspetiva é consistente com a *Resource-Based View* (RBV) dado defender que as vantagens competitivas são obtidas a partir dos recursos das empresas, baseando-se estas em dois princípios: 1) os recursos estratégicos são heterogeneamente distribuídos pelas empresas; e 2) os recursos são estáveis ao longo do tempo (Barney, 1991).

Peteraf (1993) refere que os recursos são considerados a pedra angular da vantagem competitiva e do desempenho das empresas, sendo um dos princípios centrais da RBV o facto das empresas com recursos valiosos, raros e insubstituíveis poderem obter vantagens competitivas, pelo menos temporárias, usando esses recursos para desenvolver e implementar estratégias de produto-mercado (Hsu & Ziedonis, 2013). Barney (1995) desenvolveu o modelo VRIO (*Valuable, Rare, Imitable, Organisation*), defendendo que as empresas para além de possuírem recursos valiosos, raros e inimitáveis, também deverão estar, ou ser, organizados de forma a serem transformados em vantagens competitivas.

Os recursos intangíveis utilizados no presente estudo traduzem-se nos recursos relacionais, um dos recursos categorizados por Barney (1991) neste contexto. O valor dos recursos relacionais reside no valor da sua utilização e não no seu valor de mercado ou comercial (Srivastava, Shervani, & Fahey, 1998), isto é, os recursos relacionais têm a capacidade de alavancar a produtividade de outros recursos, possibilitando assim opções para os gestores tornarem as empresas mais competitivas (Davis & Mentzer, 2008).

No âmbito internacional, a sobrevivência e expansão das empresas, e o conseqüente crescimento económico dos países, está fortemente dependente de uma melhor compreensão dos determinantes que influenciam o desempenho das exportações (Sousa, Martínez-López, & Coelho, 2008).

O desenvolvimento das exportações é de extrema importância, simultaneamente aos níveis macro e microeconómico. As exportações contribuem para o desenvolvimento económico e social das nações, ajudando as indústrias a desenvolver e melhorar a produtividade e criar empregos. Ao nível das empresas, através da diversificação do mercado, as exportações

promovem uma oportunidade para que estas se tornem menos dependentes do mercado interno, conquistando novos clientes podendo explorar economias de escala e alcançar custos de produção mais baixos enquanto produzem com mais eficiência (Okpara, 2009).

Neste sentido, a exportação é uma das formas mais atrativa de entrar nos mercados externos, especialmente para as PME, em comparação com as restantes alternativas, seja *joint ventures* ou a criação de subsidiárias, que implicam despende um elevado número de recursos (e.g. Dhanaraj & Beamish, 2003; Piercy, Kaleka, & Katsikeas, 1998), não origina um grande risco e compromisso e permite uma maior flexibilidade ao ajustar o volume de bens exportados aos diferentes mercados internacionais (Lu & Beamish, 2002).

Assim, a análise das variáveis estratégicas aliada ao conhecimento da realidade microeconómica das empresas, contribui para que os agentes económicos tomem medidas mais conscientes e eficientes que permitam fazer face aos desafios e mudanças constantes. No entanto, na prática, são muitas as empresas que ainda não tomaram consciência da verdadeira importância dos recursos relacionais para maximizar a sua eficiência interna e externa, condicionando o seu crescimento.

Porquanto, a questão de partida consubstancia-se no seguinte: “Qual o impacto dos recursos relacionais no desempenho das exportações das pequenas e médias empresas (PME) portuguesas exportadoras da indústria do calçado?”, sendo objetivo fundamental deste estudo analisar a relação dessa tipologia de recursos em tal desempenho.

## **2. REVISÃO DA LITERATURA**

### **2.1. Recursos intangíveis**

Existe consenso na literatura no sentido de que as fontes de vantagens competitivas estão bastante mais associadas aos recursos intangíveis do que aos tangíveis, uma vez que estes são mais raros e socialmente complexos, tornando a sua imitação difícil (e.g. Barney, 1991; Hitt, Bierman, Shimizu & Kochhar, 2001). Neste sentido, os recursos intangíveis são considerados recursos estratégicos (Amit & Schoemaker, 1993).

Os recursos intangíveis têm três características essenciais que os distinguem dos recursos tangíveis (Molloy, Chadwick, Ployhart & Golden, 2011). Primeiro, os intangíveis não se esgotam ou se deterioram com o uso, trazendo benefícios por um período de tempo indefinido e contrastando com os recursos tangíveis que têm a expectativa de desvalorização

(Cohen, 2005). Em segundo lugar, vários gestores podem utilizar os intangíveis simultaneamente, por exemplo, o uso de uma marca está disponível para outros gerentes. Finalmente, os intangíveis são imateriais, tornando-os difíceis de comercializar, como a marca que não pode ser separada da organização (Marr & Roos, 2005).

A literatura sugere que existem seis tipos de recursos intangíveis que constituem importante fonte de vantagem competitiva, particularmente nas empresas de exportação, são estes os recursos: a) de reputação; b) acesso a recursos financeiros; c) humanos; d) culturais, e) relacionais; e f) de informação e conhecimento (Morgan, Vorhies, & Schlegelmilch, 2006).

## 2.2. Recursos Relacionais

Os relacionamentos são recursos que têm o potencial de contribuir para a capacidade de uma empresa criar valor ao serem utilizados para criar outros recursos mais produtivos, obtendo daí um posicionamento mais competitivo. Assim, a empresa ao acumular relacionamentos detém um repositório de recursos externos valiosos e de informação (Davis & Mentzer, 2008).

Os recursos relacionais consistem nas relações entre as empresas e os diversos *stakeholders*, sendo considerados fonte de vantagem competitiva uma vez que, de acordo com Barney (1991), estão distribuídos de forma assimétrica entre as empresas, imperfeitamente móveis, difícil de imitar e não têm substitutos disponíveis (Davis & Mentzer, 2008). Assim, as fontes de vantagem competitiva não estão apenas nos recursos internos mantidos pelas empresas, mas também nas relações que detém com o exterior (e.g. Dyer & Singh, 1998; Lavie, 2006). Nesta senda, Davis & Mentzer (2008) sustentam a importância deste tipo de recursos devido à relação estabelecida entre a empresa e entidades externas “*tal como consumidores finais, clientes, fornecedores, concorrentes, agências governamentais e sindicatos*” (p. 436).

Nos mercados internacionais os recursos de relacionamento potenciam o acesso da empresa a diversos recursos externos, mercados, informação e tecnologia, tirar partido de economias de escala ou de gama, partilhar riscos e subcontratar nas diversas atividades da cadeia de valor (Gulati, Nohria & Zaheer, 2000).

### 2.3. Desempenho das Exportações

A internacionalização é sinónima de expansão das atividades económicas para além das fronteiras de um país. O termo começou a ser utilizado a partir de 1920, quando este fenómeno começou a substituir o imperialismo enquanto força dominante, acelerando no período pós segunda guerra mundial (Ruzzier, Hisrich & Antoncic, 2006). A globalização do comércio aumentou consideravelmente a importância de compreender o comportamento das empresas nos mercados externos (Sousa et al., 2008). Conconi, Sapir & Zanardi (2016) defendem que as empresas, antes de operarem num mercado internacional, normalmente possuem informações imperfeitas sobre a oferta e a procura locais, regulamentos e requisitos jurídicos, bem como a adequação de seus produtos aos gostos e cultura locais.

Existem diversas razões para as empresas se internacionalizarem, nomeadamente a procura de: recursos, mercados, eficiência, economias de escala ou ativos estratégicos (Dunning & Lundan, 2008). A internacionalização apresenta várias vantagens a longo prazo, como aumentar a competitividade, explorar as competências centrais nos novos mercados e aproveitar as capacidades inatas da empresa, replicando o sucesso interno em mercados externos. No entanto, existem alguns riscos na internacionalização, tornando-se obstáculos para qualquer empresa, como a exposição da sua tecnologia, *know-how* e produtos a potenciais concorrentes estrangeiros (Freire, 2008).

De entre as várias formas de internacionalização, as exportações não originam um grande risco e compromisso, permitindo uma maior flexibilidade ao ajustar o volume de bens exportados para os diferentes mercados internacionais (Lu & Beamish, 2002). Cavusgil & Zou (1994) defendem que a atividade exportadora de uma empresa é iniciada para satisfazer determinados objetivos, que podem ser económicos (como aumentar lucros e vendas) e/ou estratégicos (como a diversificação de mercados, ganhar quota nos mercados externos e aumentar reputação da marca)

Vários autores (e.g. Dhanaraj & Beamish, 2003; Piercy et al., 1998) sustentam que a exportação é uma forma mais atrativa de entrar nos mercados externos, especialmente no que a PME diz respeito, em comparação com as restantes alternativas, seja *joint ventures* ou a criação de subsidiárias, que implicam despende um elevado número de recursos. Okpara (2009), refere que ao nível das empresas, através da diversificação do mercado, as exportações promovem uma oportunidade para que estas se tornem menos dependentes do

mercado interno, conquistando novos clientes, explorando economias de escala e alcançando custos de produção mais baixos enquanto produzem de forma mais eficiente.

Segundo Zou, Taylor & Osland (1998), o desempenho das exportações da empresa é determinado pela sua *performance* financeira e estratégica nos mercados internacionais, bem como pela sua satisfação com esse desempenho. As medidas tradicionais, como a rentabilidade dos investimentos ou *return on investment* (ROI), a rentabilidade dos capitais próprios ou *return on equity* (ROE) ou rentabilidade líquida dos ativos ou *return on assets* (ROA), não são adequadas e não podem ser utilizadas para medir o desempenho, uma vez que as empresas não divulgam informações de caráter financeiro, os novos negócios são diferentes dos negócios já estabelecidos, algumas medidas como taxas de crescimento podem ser falaciosas e alguns novos negócios podem ainda não ter alcançado o ponto de *breakeven* (Kropp & Zolin, 2005). Assim, as medidas subjetivas são mais utilizadas, dado que os proprietários ou gestores estão geralmente mais predispostos a oferecer uma avaliação enviesada do desempenho da sua empresa (Okpara, 2009).

A medição do desempenho é efetuada recorrendo a variáveis distintas: lucro, volume de vendas e quota de mercado (Dhanaraj & Beamish, 2003; Piercy et al., 1998); crescimento das vendas, quota de mercado, lucro, performance em geral e a satisfação dos *stakeholders* (Lumpkin & Dess, 1996); lucro, crescimento das vendas, crescimento do número de funcionários, expansão no mercado externo e a performance na generalidade (Okpara, 2009). Não existe um consenso quanto ao instrumento de medida, razão pela qual, no âmbito do presente estudo, utilizamos as variáveis propostas por este último autor para medir o constructo do desempenho das exportações.

#### **2.4. Relações entre os constructos**

A RBV defende que as variações na performance das empresas resultam da posse de recursos heterogêneos. Esta heterogeneidade de recursos e capacidades conduz a desequilíbrios do desempenho e afeta a habilidade das empresas em conceber e implementar estratégias competitivas (Barney, 1991; Peteraf, 1993). Assim, esta teoria afirma que a posse de recursos e capacidades heterogêneas afeta diretamente o desempenho das empresas (Makadok, 2001; Teece, Pisano & Shuen, 1997). No mesmo sentido, as

capacidades dinâmicas permitem às empresas alcançar desempenho superior a longo prazo (Teece, 2007).

Vários estudos evidenciaram uma significativa relação entre recursos relacionais e o desempenho internacional de empresas (Beleska-Spasova, Glaister & Stride, 2012; Coviello & Munro, 1997; Crick & Jones, 2000; Etemad & Lee, 2003; Ibeh & Wheeler, 2005; Lages, Silva & Styles, 2009; Madsen, 1987; Ray, Barney & Muhanna, 2004; Srivastava, Shervani & Fahey, 1998; Styles, Patterson, & Ahmed, 2008; Zou & Stan, 1998).

Assim, pretendemos testar a seguinte hipótese:

*H1: Os recursos relacionais influenciam positiva e significativamente o desempenho das exportações.*

### **3. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO**

#### **3.1. Amostra e processo de recolha de dados**

Para testar a hipótese proposta utilizamos uma amostra de empresas portuguesas, delimitando o nosso estudo empírico a empresas que cumulativamente obedecem aos seguintes critérios: fabricantes de calçado<sup>3</sup>; empresas exportadoras; e capital social inteiramente nacional.

Para obter informação relativa às empresas estabelecemos contato com a APICCAPS a solicitar informação sobre as empresas exportadoras associadas. Foi-nos facultada uma base de dados com 231 empresas (nome da empresa, contato telefónico e correio eletrónico, CAE, mercados de exportação, intensidade de exportação e origem do capital). Destas apenas 167 empresas preenchiem os parâmetros estabelecidos. Cada uma destas empresas foi contactada por correio eletrónico, pela APICCAPS no sentido de as empresas responderem ao nosso questionário, com a hiperligação de acesso ao questionário, endereçado às pessoas que ocupavam cargos de gestão de topo e/ou de liderança da atividade de exportação.

A aplicação do questionário decorreu entre 22 de abril e 22 de julho de 2014. Após finalizado o período de recolha de dados, foram recebidos 42 questionários válidos,

---

<sup>3</sup> CAE (rev.3) 15201 – Fabricação de calçado.

correspondendo a uma taxa de resposta de 25%. Segundo Menon, Bharadwaj, Adidam & Edison (1999) esta taxa é bastante satisfatória, em virtude da média de respostas dos gestores de topo ser entre 15% e 20%.

Neste estudo optamos por uma amostra não probabilística e de conveniência, uma vez que os inquiridos foram escolhidos por serem associados da APICCAPS.

Os dados foram, posteriormente, tratados no SPSS v.22 e no SmartPLS 3.

### **3.2. Instrumento de medida e operacionalização e medida das variáveis**

O instrumento utilizado foi o inquérito por questionário, no sentido em que não foi manipulada qualquer variável e todos os dados relacionados com as variáveis foram recolhidos ao mesmo tempo (Bryman & Cramer, 2012). Este método de recolha de dados é mais adequados para este tipo de pesquisa (Sousa et al., 2008), uma vez que há a necessidade de interrogar um grande número de pessoas e existe um problema de representatividade (Campenhoudt & Quivy, 2008).

O questionário é composto por nove itens, onde os quatro primeiros se destinam a recolher informações acerca dos recursos relacionais e as seguintes a avaliar o desempenho das exportações, tendo sido elaborado com a utilização do *limesurvey*, versão 1.91.

Para avaliação dos recursos relacionais utilizamos a escala proposta por Morgan, Vorhies & Schlegelmilch (2006), sendo que no que respeita ao desempenho das exportações utilizamos a proposta por Okpara (2009). Pedimos aos inquiridos que avaliassem estes tipo de recursos da empresa disponíveis para o(s) mercado(s) de exportação, em relação aos seus principais concorrentes. O primeiro constructo é avaliada numa escala de Likert de cinco pontos, em que 1 “Muito Pior” e 5 “Muito Melhor”, já o segundo é também avaliado numa escala de Likert onde 1 significa “discordo totalmente” e 5 “concordo totalmente”.

## **4. RESULTADOS**

A aplicação da técnica do modelo de equações estruturais, através do *Partial Least Squares* (PLS), visa reforçar a relação de influência entre os constructos dado tratar-se, por um lado, uma regressão múltipla e, por outro, um modelo com indicadores reflectivos. Isto é, os indicadores apresentam-se como um reflexo do constructo teórico não observado, dando lugar às variáveis observadas ou medidas. Carmines & Zeller (1979), referem que a

correlação simples dos indicadores reflectivos com o seu constructo deve ter um valor igual ou superior a 0.707, para que a variância partilhada entre o constructo e seus indicadores seja maior que a variância de erro. Roldán & Cepeda (2014) sustentam que o PLS adapta-se melhor a aplicações preditivas (análise exploratória) e desenvolvimento da teoria quando esta não está solidamente desenvolvida, bem como maximiza a variância explicada das variáveis dependentes (latentes ou observadas, ou ambas) e estima modelos estruturais com amostras pequenas (Chin & Newsted, 1999; Reinartz et al., 2009). Pode ainda estimar modelos com medidas reflectivas e formativas sem problema de identificação (Chin, 2010). O PLS é o método escolhido para a situação em que o número de observações está abaixo de 250 (42 no nosso estudo) (Reinartz et al., 2009).

Para analisar a fiabilidade da capacidade explicativa global de cada variável multidimensional recorremos ao Alpha de Cronbach. Valores superiores a 0.7 sugerem que a escala goza de suficiente fiabilidade (Nunally, 1978; Chin, 2010). No presente estudo o valor deste indicador é de 0.907, considerado excelente (Pestana & Gageiro, 2000).

Na tabela 1 realizamos ainda o teste de consistência interna para o conjunto das variáveis que integram cada um dos constructos, para assim avaliar a respetiva fiabilidade, apresentando estes valores de consistência excelentes.

**Tabela 1 - Teste de consistência interna por dimensão (Alpha de Cronbach)**

<b>Constructo</b>	<b><math>\alpha</math> de Cronbach</b>	<b>Nº de itens</b>	<b>N</b>	<b>Análise</b>
Recursos relacionais	.951	4	42	Excelente
Desempenho das exportações	.929	5	42	Excelente

Fonte: Elaboração própria (2016).

Para analisar a fiabilidade dos constructos recorremos ao índice de fiabilidade composta (Composite Reliability) (Chin, 1998). Este indicador, reflete constructos adequados se o seu nível superar 0.6 empregando, como é no nosso caso, análise fatorial confirmatória (Gefen & Straub, 2005). A tabela 2 mostra que os 5 constructos estudados (todos eles multidimensionais) superaram ostensivelmente os mínimos requeridos para um bom ajuste.

**Tabela 2 – Índice de fiabilidade composta das variáveis multidimensionais**

Constructo	Fiabilidade Composta	<i>p</i> values
Recursos relacionais	.964	.000
Desempenho das exportações	.946	.000

Fonte: Elaboração própria (2016).

A validade convergente, respeitante a um conjunto de indicadores representam um único constructo subjacente (Henseler et al., 2009), é avaliada através do *Average Variance Extracted* (AVE). Fornell & Larcker (1981) recomendam que a variância extraída média seja superior a 0.5. A tabela seguinte mostra os constructos apresentam valores bastante superiores (tabela 3).

**Tabela 3 – Validade convergente do modelo**

Constructo	AVE	<i>p</i> values
Recursos relacionais	.871	.000
Desempenho das exportações	.779	.000

Fonte: Elaboração própria (2016).

A validade discriminante indica o grau em que um constructo difere de outros. Para que exista a validade discriminante num constructo têm que existir correlações débeis entre este e outras variáveis latentes que meçam fenómenos diferentes. Existem dois enfoques para estabelecê-la em PLS. O primeiro enfoque sugere que o AVE deveria ser maior que a variância entre determinado constructo e os outros com os quais partilha o modelo, denominando-se critério de Fornell-Larcker (1981). O segundo enfoque sugere que nenhum item deveria apresentar uma carga fatorial superior com outro constructo que com aquele que trata de medir. Tal confirma-se pela tabela 4.

**Tabela 4 – Validade discriminante do modelo**

Critério Fornell-Larcker	Recursos Relacionais	Desempenho das Exportações
Recursos relacionais	.933	
Desempenho das exportações	.430	.882

Fonte: Elaboração própria (2016).

Podemos observar a capacidade explicativa que temos sobre cada variável do modelo. A variável própria de Recursos Relacionais é a única variável puramente explicativa, sendo este constructo explicativo do constructo próprio do Desempenho das Exportações. O constructo próprio do Desempenho das Exportações é um constructo exclusivamente endógeno ou explicado. Chin (1998), cataloga de moderada e substancial esta capacidade explicativa. A variável endógena Desempenho das Exportações é a variável latente que melhor somos capazes de explicar com o modelo apresentado ( $R^2=.185$ ).

Para analisarmos a significância das relações expostas passamos a observar o modelo de *Path Coefficients* e os intervalos de confiança pela aplicação da técnica *Bootstrapping*. Os pesos ou coeficientes ponderados indicam a força relativa que cada constructo exógeno tem. Segundo Chin (1998) relações entre constructos com coeficientes estruturais superiores a 0.2 são consideradas robustas.

**Tabela 5 – Modelo *Path Coefficients***

	<b>Original Sample (O)</b>	<b>Sample Mean (M)</b>	<b>Standard Error (STERR)</b>	<b>T Statistics ((O/STERR))</b>	<b>P Values</b>
RR -> DE	.430	.454	.076	5.672	.000

Legenda: RR – Recursos relacionais; DE – Desempenho das exportações.

Fonte: Elaboração própria (2016).

A significância dos coeficientes estruturais e a magnitude do total dos efeitos (diretos e indirectos) permitiram-nos testar as hipóteses de investigação, tendo-se registado os seguintes resultados: H1. RR -> DE, suportada (tabela 5).

## 5. DISCUSSÃO E CONCLUSÕES

O objetivo fundamental do presente estudo é analisar a relação entre recursos relacionais e desempenho das exportações nas PME portuguesas exportadoras da indústria do calçado.

Para tal, realizamos uma investigação empírica com base numa amostra de 42 empresas exportadoras da indústria portuguesa do calçado, tendo aplicado um inquérito por questionário com o intuito de utilizar os dados obtidos para testar a hipótese formulada, com recurso à aplicação de procedimentos e técnicas estatísticas. As empresas inquiridas avaliaram assim os recursos relacionais e o desempenho das exportações tendo como referência o(s) principal(ais) concorrente(s) e o(s) mercado(s) de exportação, pelo que os resultados devem ser interpretados tendo por base estes dois aspetos.

A RBV defende que as variações na performance das empresas resultam da posse de recursos heterogéneos. Esta heterogeneidade de recursos e capacidades conduz a desequilíbrios do

desempenho e afeta a habilidade das empresas em conceber e implementar estratégias competitivas (Barney, 1991; Peteraf, 1993). Assim, esta teoria afirma que a posse de recursos e capacidades heterogêneas afeta diretamente o desempenho das empresas (Makadok, 2001; Teece et al., 1997).

Barney (1991) defende que vantagem competitiva consiste na implementação estratégica que conduz as empresas à criação de valor, tendo implícito o facto dos seus concorrentes (atuais ou potenciais) não terem capacidade para concretizar essa implementação da mesma forma. Assim, segundo este autor, as relações entre empresas e os seus *stakeholders* contribuem para a obtenção de vantagem competitiva na medida em que os recursos relacionais são imperfeitamente móveis, difícil de imitar e não têm substitutos disponíveis (Davis & Mentzer, 2008), dado encontrarem-se assimetricamente distribuídos entre as empresas.

Alguns autores (e.g. Dyer & Singh, 1998; Lavie, 2006) sustentam que a vantagem competitiva não advém exclusivamente dos recursos internos dos quais as empresas são proprietárias, ou têm à sua disposição, podendo ainda as relações que estas estabelecem com o exterior ser decisivas para o efeito. No caso das empresas portuguesas exportadoras de calçado, a obtenção de vantagem competitiva poderá potenciar o desempenho das suas exportações, assumindo os recursos relacionais um papel relevante no que ao sucesso internacional respeita.

Os resultados obtidos permitem-nos concluir que os recursos relacionais têm uma relação direta, positiva e significativa no desempenho das exportações das empresa portuguesas exportadoras de calçado.

A crescente competitividade aliada à crise nos mercados internacionais veio alterar não somente os padrões de consumo, como alterar o paradigma no que respeita às relações nas estruturas sociais de negócios, considerando que a qualidade dos relacionamentos entre empresas na rede comercial tem um efeito significativo na economia (Granovetter, 1985), sendo, portanto, consideráveis os desafios que a indústria portuguesa do calçado (e as empresas que a integram) terá de enfrentar. Apesar desta indústria ter ainda um longo e árduo caminho a percorrer, onde o alcance de vantagem competitiva sustentável terá de passar pela integração em redes/sistemas internacionais (Barney, Wright & Ketchen Jr, 2011), é essencial para o sucesso das empresas que estas tenham recursos disponíveis, dos quais sejam proprietárias ou possam controlar, que possam ser influenciados pela *relational view*, estimulando, entre outros, mecanismos de competição e cooperação (Kale, Dyer & Singh, 2002). Os recursos relacionais são uma das vias para, em definitivo, posicionar a indústria rumo à competitividade, com a oferta de produtos de elevado valor acrescentado, reforçando a força do relacionamento com os clientes internacionais, a qualidade do círculo de relações, a duração do relacionamento com os distribuidores atuais e a proximidade de relacionamento com os clientes atuais (Morgan et al., 2006).

### **Implicações teóricas e práticas**

Este estudo contribui para a teoria da gestão estratégica. Desde logo, no que tange à formação da estratégia onde esta abrange iniciativas deliberadas e emergentes adotadas pela gestão, compreendendo a utilização dos recursos e capacidades, para melhorar o desempenho (Nag, Hambrick, & Chen, 2007), com vista a promover o ajustamento estratégico das empresas. A promoção da competitividade das empresas passa por uma avaliação interna que lhes permita identificar recursos intangíveis (e.g. relacionais) visando a obtenção de vantagem em relação aos seus concorrentes, por via de desempenhos superiores ao nível das suas exportações, sendo ainda fundamental aprofundar relação das empresas com entidades externas (Davis & Mentzer, 2008).

A análise aprofundada da indústria portuguesa do calçado efetuada neste estudo permite perceber qual a contribuição dos recursos relacionais para o desempenho das exportações. Tal terá implicações práticas no que respeita à (re)definição de políticas públicas de apoio e estímulo ao crescimento das empresas desta indústria e para a gestão de topo das mesmas.

### **Limitações da investigação**

A principal limitação do presente estudo prende-se com a dimensão da amostra, uma vez que houve dificuldade em encontrar empresas com disponibilidade para colaborar neste tipo de investigação. O facto desta ser não probabilística e por conveniência constitui também uma limitação. Pelo que se sugere prudência na generalização de resultados.

Por último, o facto do presente estudo considerar exclusivamente a forma de internacionalização referente à exportação pode ainda ser apontado como limitação.

### **Linhas futuras de investigação**

Em trabalhos futuros, recomenda-se que o modelo proposto seja usado numa amostra com um maior número de observações, para que seja possível confirmar os resultados obtidos. Por outro lado, sugere-se que se prossiga com a investigação da gestão estratégica em Portugal, incidindo também noutros setores da economia nacional, de modo a que, futuramente, se possa comparar o presente estudo com outros idênticos, permitindo assim perceber e encontrar novos fatores que contribuam para um melhor desempenho das exportações.

## REFERÊNCIAS

- Amit, R. & Schoemaker, P. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 14(1), 33–46.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Barney, J. (1995). Looking inside for competitive advantage. *Academy of Management Perspectives*, 9(4), 49–61.
- Barney, J. B., Wright, M. & Ketchen Jr, D. J. (2001). The Resource-based View of the Firm: Ten Years after 1991. *Journal of Management*, 27(6), 625–641.
- Beleska-Spasova, E., Glaister, K. W. & Stride, C. (2012). Resource determinants of strategy and performance: The case of British exporters. *Journal of World Business*, 47, 635–647.
- Bryman, A. & Cramer, D. (2012). *Quantitative Data Analysis with IBM SPSS 17, 18 & 19: A Guide for Social Scientists*. London: Routledge.
- Camphenoudt, L. V. & Quivy, R. (2008). *Manual de investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva Publicações.
- Carmines, E. & Zeller, R. A. (1979). *Reliability and Validity Assessment*. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Cavusgil, T. & Zou, S. (1994). Marketing strategy-performance relationship: an investigation of the empirical link in export market ventures. *Journal of Marketing*, 58(1), 1–21.
- Chin, W. W. (1998). *The Partial Least Squares Approach to Structural Equation Modeling*. Lawrence Erlbaum Associates, New Jersey. London: Mahwah.
- Chin, W. W. & Newsted, P. R. (1999). Structural Equation Modeling Analysis with Small Samples Using Partial Least Squares. In R. Hoyle (ed.) *Statistical Strategies for Small Sample Research*, (pp. 307-341), Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Chin, W. W. (2010). How to write up and report PLS analyses. In V. Esposito Vinzi, W. W. Chin, J. Henseler & H. Wang (eds.). *Handbook of partial least squares: Concepts, methods and applications*, Berlin, Germany: Springer-Verlag, 655-690.
- Cohen, J. A. (2005). *Intangible Assets: Valuation and Economic Benefit*. New Jersey: Wiley.
- Conconi, P., Sapir, A., & Zanardi, M. (2016). The internationalization process of firms: From exports to FDI. *Journal of International Economics*, 99, 16–30.

Coviello, N. E. & Munro, H. (1997). Network relationships and the internationalization process of small software firms. *International Business Review*, 6(4), 361–386.

Crick, D. & Jones, M. V. (2000). Small high-technology firms and international hightechnology markets. *Journal of International Marketing*, 8(2), 63–85.

Davis, D. & Mentzer, J. (2008). Relational Resources in Interorganizational Exchange: The Effects of Trade Equity and Brand Equity. *Journal of Retailing*, 84(4), 435–448.

Dhanaraj, C. & Beamish, P. W. (2003). A Resource-Based Approach to the Study of Export Performance. *Journal of Small Business Management*, 41(3), 242–261.

Dyer, J. H. & Singh, H. (1998). The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, 23(4), 660–679.

Dunning, J. H. & Lundan, S. M. (2008). *Multinational Enterprises and the Global Economy* (p. 920). Edward Elgar Publishing, Limited.

Etemad, H. & Lee, Y. (2003). The knowledge network of international entrepreneurship: Theory and evidence. *Small Business Economics*, 20(1), 5–24.

Fornell, C. & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50.

Freire, A. (2008). *Estratégia: sucesso em Portugal* (12<sup>a</sup> ed.). Lisboa: Editorial Verbo.

Gefen, D. & Straub, D. (2005). A Practical Guide To Factorial Validity Using PLS-Graph: Tutorial And Annotated Example. *Communications of the Association for Information Systems*, 16, 91-109.

Granovetter, M. (1985). Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91(3), 481–510.

Gulati, R., Nohria, N. & Zaheer, A. (2000). Strategic networks. *Strategic Management Journal*, 21(3), 203–215.

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J. & Anderson, R. E. (2009). *Multivariate Data Analysis*. (7th ed.). Englewood Cliss/New Jersey: Prentice Hall.

Henseler, J., Ringle, C. M. & Sinkovics, R. R. (2009). The use of Partial Least Squares Path Modeling in international marketing. In R. R. Sinkovics & P. N. Ghauri (ed.). *New Challenges to International Marketing (Advances in International Marketing)*, 20, Emerald Group Publishing Limited, 277-319.

- Hitt, M., Bierman, L., Shimizu, K. & Kochhar, R. (2001). Direct and moderating effects of human capital on strategy and performance in professional service firms: A resource-based perspective. *Academy of Management Journal*, 44(1), 13–28.
- Hsu, D. H. & Ziedonis, R. H. (2013). Resources as Dual Sources of Advantage: Implications for Valuing Entrepreneurial-Firm Patents. *Strategic Management Journal*, 34, 761–781.
- Ibeh, K. I. N. & Wheeler, C. N. (2005). A resource-centred interpretation of export performance. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 1, 539–556.
- Kale, P., Dyer, J. & Singh, H. (2002). Alliance Capability, Stock Market Response and Long-term Alliance Success. *Strategic Management Journal*, 23(8), 747-767.
- Kropp, F., & Zolin, R. (2005). Technological entrepreneurship and small business innovation research programs. *Academy of Marketing Science Review*, 2005(07). Retirado de [http://www.amsreview.org/articles/kropp07-2005.pdf?origin=publication\\_detail](http://www.amsreview.org/articles/kropp07-2005.pdf?origin=publication_detail)
- Lages, L. F., Silva, G. & Styles, C. (2009). Relationship capabilities, quality, and innovation as determinants of export performance. *Journal of International Marketing*, 17(4), 47–70.
- Lavie, D. (2006). The competitive advantage of interconnected firms: An extension of the resource-based view. *Academy of Management Review*, 31(3), 638–658.
- Lu, J. W. & Beamish, P. W. (2002). The Internationalization and Growth of SMEs. *ASAC* 2002, 86–96.
- Lumpkin, G. & Dess, G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 135–172.
- Makadok, R. (2001). Toward a synthesis of the resource-based and dynamic-capability views of rent creation. *Strategic Management Journal*, 22(5), 387–401.
- Marôco, J. (2011). *Análise estatística com o SPSS Statistics*. (5a ed.). Pêro Pinheiro: ReportNumber.
- Marr, B. & Roos, G. (2005). A strategy perspective on intellectual capital. In B. Marr (2005) (ed.). *Perspectives on Intellectual Capital; Multidisciplinary insights into management, measurement and reporting* (pp. 28-41). Boston, MA: Elsevier,
- Menon, A., Bharadwaj, S. G., Adidam, P. T. & Edison, S. W. (1999). Antecedents and consequences of marketing strategy making: a model and a test. *Journal of Marketing* 63(2), 18-40.
- Molloy, J. C., Chadwick, C., Ployhart, R. E. & Golden, S. J. (2011). Making Intangibles “Tangible” in Tests of Resource-Based Theory: A Multidisciplinary Construct Validation Approach. *Journal of Management*, 37(5), 1496–1518.

Morgan, N., Vorhies, D. W. & Schlegelmilch, B. B. (2006). Resource–performance relationships in industrial export ventures: The role of resource inimitability and substitutability. *Industrial Marketing Management*, 35(5), 621–633.

Nag, R., Hambrick, D. & Chen, M. (2007). What is strategic management, really? Inductive derivation of a consensus definition of the field. *Strategic Management Journal*, 28(9), 935–955.

Okpara, J. (2009). Entrepreneurial orientation and export performance: evidence from an emerging economy. *International Review of Business Research Papers*, 5(6), 195–211.

Pestana, M. H. & Gageiro, J. N. (2008). *Análise de Dados para Ciências Sociais - A complementaridade do SPSS*. (5a ed.). Lisboa: Edições Silabo.

Peteraf, M. (1993). The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14(3), 179–191.

Peterson, R. A. (1994). A Meta-Analysis of Cronbach's Coefficient Alpha. *Journal of Consumer Research*, 21(2), 381–391.

Piercy, N., Kaleka, A. & Katsikeas, C. (1998). Sources of competitive advantage in high performing exporting companies. *Journal of World Business*, 33(4), 378–393.

Ray, G., Barney, J. B. & Muhanna, W. A. (2004). Capabilities, business processes, and competitive advantage: Choosing the dependant variable in empirical tests of the resource-based view. *Strategic Management Journal*, 25(1), 23–37.

Reinartz, W., Haenlein, M. & Henseler, J., (2009). An empirical comparison of the efficacy of covariance-based and variance-based SEM. *International Journal of Research in Marketing*, 26(4), 332–344.

Roldán, J. L. & Cepeda, G. (2014). *Partial Least Squares (PLS) para investigadores en ciencias sociales*. Departamento de Administración de Empresas y Marketing, Universidade de Sevilha.

Ruzzier, M., Hisrich, R. D., & Antoncic, B. (2006). SME internationalization research: past, present, and future. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13(4), 476–497.

Srivastava, R. K., Shervani, T. A. & Fahey, L. (1998). Market-based assets and shareholder value: A framework for analysis. *Journal of Marketing*, 62, 2–18.

Styles, C., Patterson, P. G. & Ahmed, F. (2008). A relational model of export performance. *Journal of International Business Studies*, 39, 880–900.

Sousa, C. M. P., Martínez-López, 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 Reviews*, 10(4), 343–374.

Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities : the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350.

Teece, D. J., Pisano, G. & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.

Wang, C. & Ahmed, P. K. (2007). Dynamic capabilities: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 9(1), 31–51.

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.

Zou, S., Taylor, C. R. & Osland, G. E. (1998). The EXPERF scale: A cross-national generalized export performance measure. *Journal of International Marketing*, 6(3), 37–58.

#### **How to cite this article:**

Rua, O. L. & França, A. (2016). Relacionando Recursos Relacionais e Desempenho das Exportações. *Portuguese Journal of Finance, Management and Accounting*. 2 (4), 3-21. Disponível em <http://u3isjournal.isvouga.pt/index.php/PJFMA>