

ESTRATÉGIA

DETERMINANTES ESTRATÉGICOS DO DESEMPENHO DAS EXPORTAÇÕES: O PAPEL DA VANTAGEM COMPETITIVA.

Orlando Manuel Martins Marques de Lima Rua (orua@iscap.ipp.pt)
Centro de Estudos em Ciências Empresariais e Jurídicas (CECEJ) – IPP/ISCAP
Unidade de Investigação Aplicada em Gestão (UNIAG) - APNOR

Alexandra Maria Santos Silva França (franca.alexandra@gmail.com)
Associação de Politécnicos do Norte de Portugal

Instituto Politécnico do Porto – ISCAP
Rua Jaime Lopes Amorim, s/n
4465-004 S. Mamede de Infesta (Portugal)

RESUMO

Este estudo tem como objetivo fundamental analisar o papel que a vantagem competitiva assume na relação da orientação empreendedora, dos recursos e das capacidades com o desempenho das exportações das pequenas e médias empresas portuguesas exportadoras da indústria do calçado.

Adicionalmente esta investigação tem como objetivos específicos: 1) propor e testar um modelo que analise as relações existentes entre os referidos determinantes, a vantagem competitiva e o desempenho das exportações e 2) analisar de que forma a vantagem competitiva influencia a adoção de determinadas estratégias de internacionalização.

Neste âmbito, procedemos à revisão da literatura das temáticas objeto de análise, para posteriormente, realizarmos um estudo empírico quantitativo, descritivo e exploratório. Assim, tendo em vista o alcance dos objetivos propostos, a abordagem metodológica basear-se-á na adoção da metodologia quantitativa para a prossecução do presente trabalho.

PALAVRAS-CHAVE: Orientação empreendedora, recursos e capacidades, vantagem competitiva, desempenho exportações.

ABSTRACT

The main goal of this article is to analyze the role that competitive advantage takes on the relationship between entrepreneurial orientation, resources and capabilities, and export performance of Portuguese small and medium enterprises exporting footwear industry.

Additionally this research has the following specific objectives: 1) to propose and test a model to analyze the relationship between these determinants, competitive advantage and export performance, and 2) to analyze how the competitive advantage influences the adoption of certain internationalization's strategies.

In this context, we performed a literature review of the thematic object of analysis, later we carry out a quantitative, descriptive and exploratory empirical study. Thus, in view of the scope of the proposed objectives, the methodological approach will be based on the adoption of quantitative methodology for the development of this work.

KEYWORDS: Entrepreneurial orientation, resources and capabilities, competitive advantage, export performance.

1. INTRODUÇÃO

O processo de gestão estratégica de uma empresa torna-se cada vez mais crítico à medida que a globalização dos mercados se intensifica, na medida em que os fatores do ambiente geral (políticos, económicos, sociais, tecnológicos, ambientais e legais) e as forças do ambiente competitivo (clientes, fornecedores, concorrentes e

grupos regulamentares) gradualmente pressionam as empresas, com vista a aumentar a sua competitividade. Para tal é essencial identificar as variáveis estratégicas que influenciam e potenciam o crescimento das empresas nos mercados externos.

Considerando como determinantes estratégicos do desempenho das exportações a orientação empreendedora, os recursos e as capacidades, urge aquilatar do papel desempenhado pela vantagem competitiva nesta relação, para no final apresentar um modelo de formulação estratégica para os profissionais na área da gestão, mais especificamente da indústria portuguesa do calçado, pois poucos estudos têm sido efetuados com o propósito de perceber como tais determinantes são potencialmente geradores de vantagens competitivas, particularmente em indústrias tradicionais.

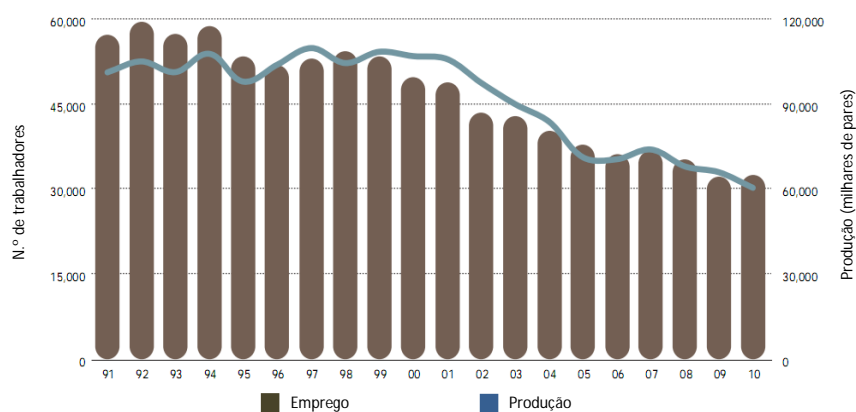
2. INDÚSTRIA PORTUGUESA DE CALÇADO

2.1. Evolução recente

O setor português do calçado, essencialmente exportador, conheceu um processo de expansão gradual a partir da década de 70. Ao longo do tempo, foi desenvolvendo um grande esforço no sentido da melhoria da qualidade dos produtos, da adaptação às exigências da procura e no cumprimento dos prazos de entrega.

Assistimos nos últimos anos a mudanças importantes na estrutura da indústria portuguesa de calçado. Após três décadas de crescimento quase contínuo, a indústria teve de lidar com um acentuado reforço da intensidade concorrencial nos mercados internacionais. Entretanto, várias das empresas estrangeiras de grande dimensão que anteriormente tinham sido atraídas para Portugal, essencialmente devido aos baixos custos de produção, optaram por deslocalizar a sua produção para outros países. Simultaneamente, algumas empresas nacionais sucumbiram à pressão competitiva acrescida, não tendo sido capazes de se ajustarem à nova realidade concorrencial. Da conjugação destes fatores resultou uma quebra nos diversos indicadores de atividade do sector, a saber: número de empresas, emprego, produção (figura 1).

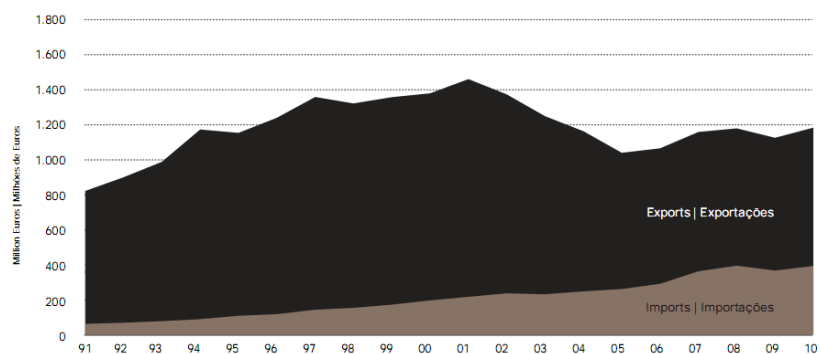
Figura 1: Emprego e produção na indústria do calçado (1991-2010)



Fonte: APICCAPS (2011).

Podemos constatar na figura seguinte, no que concerne ao comércio externo, a quebra acentuada nas exportações de calçado e, em sentido inverso, o aumento das importações para mais do dobro.

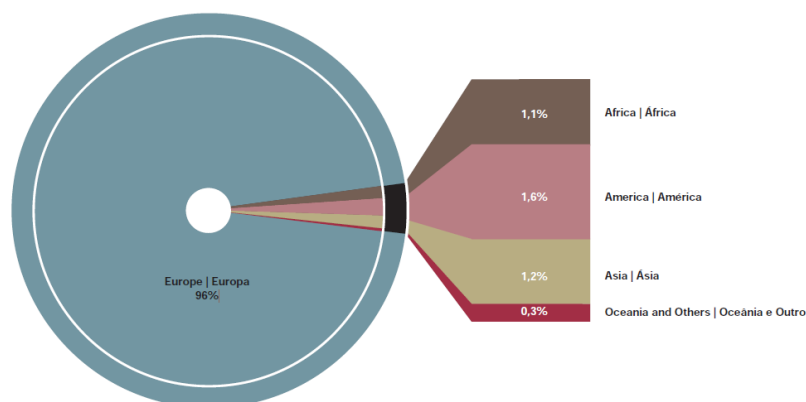
Figura 2: Comércio externo da indústria portuguesa de calçado (1991-2010)



Fonte: APICCAPS (2011).

A indústria portuguesa do calçado tem vindo a reforçar a forte orientação para os mercados externos. No entanto, as exportações mantêm-se reféns do espaço europeu, uma vez que este absorve cerca de 96% (figura 3).

Figura 3: Destino das exportações portuguesas de calçado (valor) (2010)



Fonte: APICCAPS (2011).

De acordo com dados do Banco de Portugal (2012), o volume de negócios da indústria do calçado continuou a crescer em 2011 em cerca de 9%, apesar do enquadramento macroeconómico desfavorável.

2.2. Ano de 2012

2.2.1. Concorrência

Segundo a Associação Portuguesa dos Industriais de Calçado, Componentes, Artigos de Pele e seus Sucedâneos (APICCAPS, 2011), a China exportou cerca de 10 mil milhões de pares de sapatos. A indústria chinesa manteve-se em primeiro lugar enquanto país exportador e produtor. Em valor as exportações de calçado aumentaram 12,7%, para cerca de 44,4 mil milhões de dólares. Enquanto país produtor, a China manteve mais de 4.000 fábricas a produzir calçado, assegurando a liderança mundial. O preço médio por par exportado ronda os 3,00 euros. A Itália, concorrente direta de Portugal, registou um decréscimo de 6,5% em termos de quantidade exportada. No que diz respeito ao valor, houve um pequeno crescimento de 2,9%, passando para um valor médio de 35 euros por par, colocando o calçado italiano como o mais caro do mercado (32,5 euros no ano anterior). A Espanha, por seu turno, parece ter estabilizado, não apresentando crescimentos substanciais. O crescimento de volume de exportações foi de apenas 1%, que se traduziu num aumento de 0,4% em valor exportado. Apesar de o volume crescer, o preço mantém-se praticamente inalterado, o que mostra que a Espanha pode estar a crescer em volume, mas não em valor. O valor por par exportado ronda, apenas, os 15,30 euros.

2.2.2. Exportações nacionais

Portugal exportou 71 milhões de pares de calçado. Pela primeira vez, o setor ultrapassou a barreira dos 1.600 milhões de euros. Relativamente ao ano anterior, assinala-se um crescimento de 4,5%. As vendas para a França e a Alemanha, os dois principais mercados de destino das exportações portuguesas, cresceram em 2012, respetivamente 4,8% para 424 milhões de euros e 3,2% para 295 milhões. No entanto, destaca-se um recuo das exportações para a Holanda (menos 7% para 201 milhões de euros), Espanha (menos 7,2% para 162 milhões de euros) e Reino Unido (menos 1,7% para 124 milhões de euros).

Os mercados extracomunitários foram o principal motor de crescimento do calçado português, registando-se um acréscimo de 33%. Com destaque para a Rússia (mais 42%, para 23 milhões de euros), os EUA (mais 50%, para 21 milhões de euros), Japão (mais 111%, para 13 milhões de euros). Todavia, as exportações para a Angola decresceram (menos 6% para 15 milhões de euros) e para o Canadá (menos 1% para 11 milhões de euros). Existe aposta crescente em novos mercados como EUA, China, Japão, Rússia e Países Árabes (as exportações cresceram 35%, face a 2011).

O preço médio do calçado português exportado subiu para 25 euros, o segundo valor mais elevado a nível internacional, uma vez que Portugal especializou-se na produção de calçado em couro de elevada qualidade.

2.3. Tecido empresarial

A indústria portuguesa de calçado, à semelhança de tantos outros setores da economia nacional, tem um tecido empresarial constituído quase exclusivamente por micro, pequenas e médias empresas, com limitada disponibilidade de meios humanos e financeiros. Muitas destas empresas são empresas familiares, com

caraterísticas sugerem a inexistência de uma atitude e, muito menos, uma política deliberada de inovação e estratégia por parte dos gestores. No entanto, o percurso singular da indústria portuguesa de calçado mostra que, com um suporte institucional adequado e com o apoio das políticas públicas, esta tem o potencial para ser fortemente inovadora. Em 2010, a APICCAPS estimava que existiam cerca de 1.354 empresas dedicadas à produção do calçado e empregavam 32.738 pessoas. A maioria das empresas concentram-se na região do grande Porto e nos concelhos de Felgueiras e Guimarães.

2.4. Desafio de competitividade e as prioridades estratégicas

Ser competitivo é dominar uma qualquer vantagem (ou um conjunto delas), condição essencial para uma empresa ser bem-sucedida. O jogo competitivo tem-se tornado cada vez mais complexo e global. A indústria nacional de calçado enfrenta vários desafios e que deve ter em consideração de forma a se manter competitiva.

Atualmente, a tecnologia já não é suficiente para assegurar uma vantagem competitiva, existindo assim empresas portuguesas que se tornaram criativas e criaram marcas próprias, que encontraram o seu nicho de mercado e que foram ao encontro do consumidor final. Outras concentraram-se na produção e encontraram a sua vantagem competitiva na capacidade de resposta rápida e flexível. Assim, o desafio principal das empresas é adequar as competências e recursos e encontrar um modelo de negócios adequado.

Com vista a ultrapassar este desafio e aumentar a competitividade do setor, a indústria portuguesa de calçado deve ter presente como prioridades estratégicas a inovação, qualificação dos recursos humanos, internacionalização, cooperação e redes e programas e incentivos institucionais à internacionalização (APICCAPS, 2007).

2.4.1. Inovação

A manutenção da competitividade exige inovação e mudança. A inovação deve ser uma das prioridades estratégicas da indústria portuguesa de calçado, não apenas ao nível do produto, mas também ao nível da tecnologia e do modelo de negócio. A inovação deve responder a múltiplos desafios, tais como a valorização e diferenciação do produto, responder às tendências da procura, adaptação do produto ao mercado-alvo, manutenção de padrões de qualidade e minimização das desvantagens com que a indústria portuguesa se debate face a concorrentes cujos custos de produção são mais vantajosos.

A indústria nacional tem um preço médio de exportação dos mais elevados à escala internacional. Desta forma, para se manter competitivo, Portugal deve reforçar o seu posicionamento como origem de produto diferenciado e de elevado valor, procurando ir ao encontro de segmentos de consumidores que valorizam caraterísticas distintas no calçado que compram.

O aumento da oferta e a facilidade de acesso a essa mesma oferta fez alterar o centro de poder. O foco passou do produtor para o cliente. Desta forma, o respeito e estima pelo cliente são cada vez mais fulcrais para a manutenção da carteira de clientes de uma empresa. É necessário ir ao encontro das suas necessidades e assumir responsabilidade no que diz respeito ao cumprimento de prazos de entrega, condições de venda e manutenção de padrões de qualidade. Também é importante assumir que cada cliente é único e como tal deve ser tratado de forma personalizada.

Não basta ao gestor global conhecer a indústria em que se insere, precisa de ter uma certa sensibilidade para lidar com questões culturais. Manter uma relação com o cliente global implica que haja respeito por diferentes culturas e estruturas de pensamento. Existe uma diversidade de fatores a ter em consideração: diferentes hábitos de consumo, diferentes línguas, religiões, crenças, hábitos, entre outras coisas.

Contudo, existe um esforço grande por parte das empresas portuguesas em explorar novos nichos de mercado e ir ao encontro das necessidades dos clientes. Há um aumento do número de marcas de calçado ortopédico, de conforto, ecológico e de luxo que vêm suprimir as necessidades de pequenos segmentos a que a produção de mais baixo custo não dá resposta.

O *design* e a moda são domínios essenciais onde a indústria tem de se fortalecer, mas não são somente estas áreas que contribuem para a diferenciação do produto. A inovação do produto e a capacidade de diferenciação no mercado podem ser fortemente potenciadas pelos desenvolvimentos tecnológicos que permitam reforçar as funcionalidades do calçado. Os materiais são um dos domínios onde parecem existir mais oportunidades de inovação tecnológica com perspetivas favoráveis de exploração comercial.

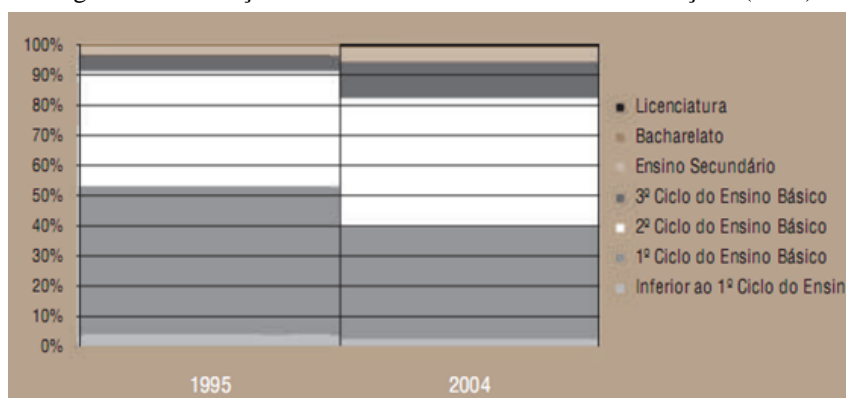
A inovação dos equipamentos e o desenvolvimento dos mesmos são condições indispensáveis para alavancar as vantagens de que esta indústria tanto necessita. A proximidade dos mercados de consumo europeus tem levado a indústria a apostar na rapidez e flexibilidade da sua produção. Novas soluções tecnológicas podem reforçar esta vantagem.

2.4.2. Qualificação dos recursos humanos

Na última década, a indústria portuguesa do calçado conseguiu significativos ganhos de produtividade, tanto ao nível da produtividade física (pares por número de trabalhador) como também ao nível da produtividade bruta de produção, refletindo os investimentos realizados e os novos métodos de produção. Este aumento de produtividade é explicado pela melhoria das habilitações dos trabalhadores, que passaram do 1.º ciclo do ensino básico para o 3.º ciclo do ensino básico, devido à escolaridade obrigatória que aumentou nesta geração de trabalhadores, para o 9.º ano. No entanto, o número de trabalhadores que concluíram uma licenciatura continua muito reduzido (figura 4).

Daqui resulta o facto de um dos principais constrangimentos desta indústria em Portugal consistir na falta de mão-de-obra especialmente especializada.

Figura 4: Habilitações dos trabalhadores da indústria do calçado (2007)



Fonte: APICCAPS (2007).

É essencial olhar para a atividade de fabrico como um empreendimento de futuro, daí ser impreterível incluir a qualificação dos recursos humanos no plano estratégico da indústria do calçado portuguesa para o século XXI. É certo que criatividade continua a ter um papel fundamental, no entanto, a conceção do produto requer competências tecnológicas sofisticadas, quer na simulação de modelos e peças, quer no conhecimento das características dos materiais.

É necessário dar prioridade à formação dos empresários e gestores de topo através de ações de formação específicas, cuja preparação deve ser cuidada e com formadores de elevada qualidade. No entanto, também deverão existir formações mais convencionais ao nível do desenvolvimento tecnológico e da inovação, estratégias de internacionalização, marketing internacional, gestão de marca, gestão das operações e logística e negociação.

Ao nível dos trabalhadores operacionais deverão existir ações de formação de maneira a incentivar a polivalência e estimular a capacidade de lidar com a mudança e com as novas tecnologias, por forma a sustentar a competitividade do setor. No entanto, o facto da estrutura empresarial assentar, maioritariamente, nas PMEs, estes objetivos são de difícil concretização. A produção está dependente de um pequeno número de trabalhadores em que o absentismo desestabiliza a rotina produtiva. Assim, as empresas podem socorrer-se das novas tecnologias e recorrer às ações de formação (eg. *e-learning*).

A indústria tem sentido dificuldades em atrair jovens licenciados. Ainda não conseguiu passar a imagem de que é um espaço de oportunidades. Este problema de comunicação é devido, essencialmente, à própria indústria e à forma como os media a retratam. É assim necessário inverter esta tendência e divulgar as carreiras de sucesso existentes no setor. A aposta nos jovens licenciados contribui para que a indústria mantenha a vitalidade, o dinamismo, a criatividade e a inovação.

2.4.3. Internacionalização

A globalização alterou a forma como as empresas concorrem entre si. Este fenómeno traduziu-se numa interdependência de mercados e produtores de diferentes países, sendo um processo de criação de um mercado mundial. O conceito de globalização tem por base a ideia de que o mundo tende a tornar-se cada vez homogéneo, ou seja, as diferenças entre os mercados nacionais ou regionais serão cada vez mais reduzidas. Nestes mercados globais, pessoas, capitais, bens e serviços circulam livremente.

O processo de globalização da atividade económica avançou rapidamente, nomeadamente através dos acordos de liberalização comercial e com a criação de blocos de livre comércio: UE, Mercosul, NAFTA, ASEAN, SADC. A entrada da China na Organização Mundial do Comércio (OMC), em dezembro de 2001, marcou um ponto de viragem na organização económica mundial. Nunca na história mundial tantos países basearam o seu crescimento económico nas exportações e na atração de investimento estrangeiro.

É neste contexto que as empresas têm que exercer a sua atividade. A alteração do ambiente competitivo levou-as a adotar novas estratégias. Na era do conhecimento, as novas vantagens competitivas da empresa são o tempo e o conhecimento. É fundamental aprender mais depressa do que os concorrentes, para se ser eficaz e eficiente. As empresas têm que encontrar a melhor forma de entrar no mercado global. Durante muitos anos, grande parte das empresas portuguesas integrava a cadeia de valor internacional do calçado através de grandes compradores estrangeiros, nomeadamente europeus e norte-americanos. O seu papel desenvolvia-se essencialmente ao nível da produção e os grandes compradores eram os canais de distribuição, que traduziam as necessidades dos clientes.

No entanto, o paradigma alterou-se profundamente e os mesmos grandes compradores abandonaram os produtores portugueses e integraram na sua cadeia de valor produtores cujos custos de produção são mais vantajosos (eg. China, Brasil, Índia, Roménia, Vietname). As empresas portuguesas tiveram que se adaptar e alterar profundamente o seu modelo de negócio.

Não existindo um modelo único de resposta aos novos desafios, existem elementos comuns às estratégias de sucesso, como a aposta na flexibilidade, na resposta rápida (reposição) e na capacidade de produzir série limitadas. Também reforçaram a sua capacidade de criação, ao incorporar elementos de moda no calçado, e exploraram novos segmentos de mercado de maior valor acrescentado. Assim, através deste processo de aprendizagem, as empresas portuguesas foram capazes de se dotar de novas competências, quer ao nível da produção quer ao nível das necessidades dos clientes.

Todavia, a situação da indústria portuguesa de calçado não é homogénea e a adaptação dos modelos de negócio à nova realidade é variável. Ainda existem empresas que apostam no preço como fator competitivo.

2.4.4. Cooperação e redes

As empresas não devem atuar isoladamente no mundo global de hoje, sobretudo as PME's. As redes de cooperação são o futuro da concorrência. Na economia da informação global, o poder não vem da localização geográfica em si, mas sim da habilidade em controlar um dos ativos intangíveis que mantêm a fidelidade dos clientes (Kanter, 1995). Estes ativos são conceitos, competência e conexões. Hoje, um lugar tem valor se puder proporcionar às empresas pelo menos um destes recursos.

Os *Conceitos* são ideias-chave, projetos ou fórmulas para produtos e/ou serviços que criam valor para os clientes. A *Competência* é a capacidade de transformar as ideias em produto/serviços para os clientes. As conexões são as alianças entre as empresas para alavancar os recursos básicos, criar valor acrescentado para os clientes, ou simplesmente abrir portas e alargar horizontes (redes de cooperação). Ao contrário dos ativos tangíveis, estes recursos intangíveis são portáteis e fluido, mas diminuem rapidamente o seu valor se não forem constantemente atualizados. As vantagens desta cooperação consubstanciam-se no seguinte: 1) parceiros fortes proporcionam o acesso aos melhores conceitos, seja produto ou processo, 2) os membros da rede impõem a aprendizagem, mesmo que não seja este o objetivo primário e 3) as relações com poder facilitam o contato com pessoas ou instituições com poder.

A entrada num negócio global acarreta custos elevados (despesas de I&D, marketing, estudos de mercado), e para uma empresa superar esta dificuldade tem de abandonar as formas tradicionais de concorrência e cooperar de forma a partilhar os custos. A cooperação pode ser em três frentes: intrasetorial, intersetorial e interinstitucional.

a) Cooperação intrasetorial

Na cadeia de valor da indústria, a cooperação pode ser ao nível horizontal, entre empresas que atuam na mesma fase do processo produtivo, como ao nível vertical, entre empresas que atuam em diferentes fases. Este tipo de cooperação é fundamental para assegurar a qualidade do calçado, que vão muito para além dos materiais utilizados no fabrico e dos processos produtivos. A qualidade inclui cada vez mais elementos como o conforto, o estilo, o *design*, a moda, os canais de distribuição e os cumprimentos de prazos.

Assim, o objetivo de produzir e vender produtos de qualidade obriga a uma cooperação entre os vários intervenientes da cadeia de valor: desde os criadores de modelos, aos fornecedores de matérias-primas e acessórios, ao planeamento, à logística, às ações de *marketing* e à venda ao consumidor final.

b) Cooperação intersetorial

A cooperação com outros setores abre novas oportunidades e perspetivas na solução de problemas. Uma das áreas em que esta cooperação se pode revelar vantajosa é com outras indústrias onde o elemento moda é decisivo, como as indústrias dos têxteis e vestuário.

c) Cooperação interinstitucional

A cooperação da indústria com as diversas instituições, cuja atividade se centra no calçado, é também necessária. Instituições como a APICCAPS, o Centro Tecnológico do Calçado Português e o Centro de

Formação Profissional da Indústria do Calçado podem ser fundamentais na resposta às necessidades do sector (eg. ao nível da inovação e da formação profissional).

O Estado também não pode estar ausente nesta cooperação. Instituições como a Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal (AICEP) e o Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação (IAPMEI) podem ter um papel muito relevante ao nível do acompanhamento de mercados, da promoção externa e dos incentivos financeiros.

2.4.5. Programas e incentivos institucionais à internacionalização

Em 2007, a APICCAPS lançou, em parceria com o Centro de Estudos de Gestão e Economia Aplicada da Universidade Católica do Porto, o FOOTure-Programa de Ação para a Fileira do Calçado. De um modo geral, este programa subdivide-se em três linhas operacionais que vão de encontro às prioridades estratégicas identificadas no Plano Estratégico: o Shoenov (Programa Operacional para a Inovação na Fileira do Calçado), o Shoeskills (Programa Operacional de Qualificação do Potencial Humano e das Empresas na Fileira do Calçado) e o ShoeBizz (Programa Operacional para a Internacionalização na Fileira do Calçado). Com este programa, que ainda está a decorrer, prevê-se que sejam investidos, até 2015, 300 milhões de euros em iniciativas de investigação e desenvolvimento (pesquisa de novos materiais e adoção de tecnologia de ponta), qualificação (quer dos recursos humanos, quer das próprias empresas, conferindo-lhes cada vez mais capacidade para inovar) e promoção externa, com o objetivo primordial de aprofundar a capacidade exportadora do setor.

O Quadro de Referência Estratégico Nacional (QREN) e do Programa Compete (Programa Operacional de Fatores de Competitividade) são apoios financeiros orientados para a internacionalização das empresas, nomeadamente através da realização de ações de conhecimento dos mercados, do desenvolvimento e promoção internacional de marcas, da prospeção e presença em mercados internacionais e da promoção e *marketing* internacionais.

A AICEP criou sistemas de incentivos à qualificação e internacionalização de PME's e à inovação, apoios no âmbito da internacionalização que contemplam a propriedade industrial, a criação de marcas e a comercialização e *marketing*. Na prática estes incentivos traduzem-se na cobertura de despesas com ações de prospeção de mercado, participação em feiras internacionais, elaboração de material promocional e de *marketing* para mercados internacionais e aquisição de ativos tangíveis ou intangíveis, nomeadamente transferência de tecnologia, registo de marcas e de patentes de modelos, etc. Estes sistemas de incentivos são coordenados e promovidos em parceria pela AICEP e pelo IAPMEI, que também colocam ainda à disposição linhas de crédito a PME's, nomeadamente na área da exportação, cujo objetivo é o de criar condições mais favoráveis no acesso ao crédito bancário, através do recurso ao Sistema Nacional de Garantia Mútua¹.

3. MARCO TEÓRICO

3.1. Empreendedorismo e orientação empreendedora

A noção geral de que o empreendedorismo está associado ao desenvolvimento económico e à performance das empresas tem pressionado os gestores, em especial das PME's, para se comportarem de forma empreendedora. No entanto, antes de optarem por esta orientação estratégica, é necessário apresentar evidências empíricas mais sólidas acerca da relação entre empreendedorismo e performance das empresas (Wiklund, 2006).

A OE é uma estratégia que requer um investimento muito grande por parte das empresas e que consome muitos dos seus recursos (Covin & Slevin, 1991). Assim, antes de investirem nesta estratégia, será benéfico pesquisar se a OE origina um maior desempenho sustentado ou se tem um efeito a curto prazo (Wiklund, 2006). Surgiu a partir da definição de empreendedorismo que sugere que o grau empreendedor de uma empresa pode ser medido através da forma como assumem riscos, inovam e agem de forma proactiva (Miller, 1983). Lumpkin & Dess (1996) distinguem empreendedorismo e OE. O empreendedorismo está relacionado com novos negócios e a OE refere-se ao processo de empreender, ou seja, esta última refere-se aos métodos, práticas e estilos de tomada de decisão utilizados para agir de forma empreendedora (Lumpkin & Dess, 1996). Desta forma, o foco deixa de estar no indivíduo e passa para o processo de empreender (Wiklund, 2006).

As organizações podem ser encaradas como entidades empreendedoras e o comportamento empreendedor pode fazer parte das atividades de uma empresa (Covin & Slevin, 1991). A OE emerge de uma escolha estratégica intencional, onde as oportunidades de novos negócios podem ser empreendidas com sucesso

¹ O Sistema Nacional de Garantia Mútua (SNGM) é um sistema privado, mutualista, de apoio às PME para prestação de garantias financeiras facilitadoras no acesso ao crédito e a apoios financeiros estatais.

(Lumpkin & Dess, 1996). Assim, existe uma postura empreendedora mediando a visão e as operações de uma organização (Covin & Miles, 2006).

Várias pesquisas empíricas apontam para uma relação positiva entre a OE e o crescimento da organização (Miller, 1983; Covin & Slevin, 1991; Lumpkin & Dess, 1996; Wiklund, 2006; Davis, Bell, Payne, & Kreiser, 2010; Frank, Kessler, & Fink, 2010). No mesmo sentido, outros estudos também atestam que a OE tem uma relação positiva com o desempenho das exportações, impulsionando o crescimento das empresas (Zahra & Garvis, 2000; Okpara, 2009). Alguns estudos têm-se centrado nas dimensões que caracterizam a OE. Assim, partir do conceito de Miller (1983) foram identificadas 3 dimensões: inovação, proatividade e assunção de riscos. Lumpkin e Dess (1996) propõem mais duas dimensões: agressividade competitiva e autonomia.

A inovação refere-se ao apoio e estímulo a novas ideias, experimentação e criatividade que irão resultar em novos produtos, serviços e processos; a assunção de riscos é caracterizada pelo comportamento de assumir riscos, como riscos financeiros, com vista a agarrar oportunidades no mercado e obter altos retornos; a proatividade relaciona-se com as iniciativas em antecipar e perseguir novas oportunidades e participar em mercados emergentes (Lumpkin & Dess, 1996).

3.2. Recursos e capacidades

A teoria baseada nos recursos - *Resourced-Based View (RBV)* - consiste em analisar internamente uma empresa e verificar de que forma é que os *inputs* (recursos, processos e capacidades) podem condicionar os *outputs*. Os recursos são definidos como todos os ativos, capacidades, processos organizacionais, atributos, informação, conhecimento controlados por uma empresa (Barney, 1991).

Esta teoria defende 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). Partindo destes princípios, Barney (1991) desenvolveu o modelo VRIO (*Valuable, Rare, Imitable, Organisation*) e defende que as empresas que dispõem de recursos valiosos, raros, difíceis de imitar e adaptados à organização, têm vantagem competitiva.

Tão importante como ter recursos válidos é a capacidade de os associar e utilizar. As capacidades são geralmente definidas como um conjunto de competências, ativos e conhecimento acumulado, exercido ao longo dos processos organizacionais, permitindo com que se alcance uma melhor coordenação das atividades e uma superior utilização dos recursos (Amit & Schoemaker, 1993).

Apesar da ampla diversidade de recursos disponíveis é possível classifica-los de acordo com as seguintes categorias: 1) tangíveis (recursos financeiros, físicos, tecnológicos, organizacionais) e intangíveis (recursos humanos, inovação e criatividade, reputação) (Amit & Schoemaker, 1993); 2) ativos (Amit & Schoemaker, 1993; Barney, 1991); e 3) capacidades (Amit & Schoemaker, 1993; Barney, 1991).

No entanto, uma das principais críticas à RBV é a sua natureza estática e a assunção que o mercado se mantém estável. Neste sentido, surge a teoria das capacidades dinâmicas - *Dynamic Capabilities View (DCV)* (Amit & Schoemaker, 1993; Teece, Pisano, & Shuen, 1997).

Esta perspetiva dinâmica relaciona-se com a capacidade da empresa em adaptar, gerar e explorar competências internas e externas específicas, para se adequar às mudanças no mercado (Teece *et al.*, 1997).

As DCV são o potencial da empresa para sistematicamente resolver problemas, composta pela sua propensão em identificar oportunidades e ameaças, pela sua capacidade de tomar decisões atempadas e orientadas para o mercado e pela sua habilidade em mudar a sua base de recursos (Barreto, 2010).

3.3. Vantagem competitiva

Existem três estratégias genéricas para alcançar vantagem competitiva: a liderança pelo custo, diferenciação e foco (Porter, 1980). A liderança pelo custo consiste na empresa colocar os seus produtos no mercado a um preço inferior que o dos seus concorrentes. A centralidade desta estratégia reside na estrutura interna de custos e na eficiência na utilização dos recursos. A diferenciação procura oferecer produtos distintos e diferentes, onde a sua singularidade proporciona ao cliente um acréscimo de valor. O foco é a estratégia seguida por uma empresa que decide vir ao encontro das necessidades específicas dos clientes que constituem um segmento de mercado, em vez de satisfazer as necessidades mais gerais.

Vários estudos de estratégia associam a vantagem competitiva com o desempenho, ou seja, com lucros económicos. Neste sentido, uma empresa detém vantagem competitiva se conseguir criar mais valor económico no mercado em que se insere, sendo valor a diferença entre a percepção que os clientes têm do benefício do produto e o custo do produto para a empresa (Peteraf & Barney, 2003).

Do ponto de vista da RBV, a vantagem competitiva pode ser obtida de duas formas distintas: 1) Se a empresa utilizar recursos valiosos, raros, difíceis de imitar e adaptados à organização de uma forma mais eficiente do que os concorrentes, o custo económico do produto será inferior e a empresa poderá oferecer o mesmo valor

percebido por um custo inferior. Esta vertente está suportada na eficiência (liderança pelo custo); 2) A outra forma de obtenção de vantagem competitiva é através do aumento dos benefícios percebidos pelo cliente. Se os recursos valiosos, raros, difíceis de imitar e adaptados à organização forem utilizados no sentido de diferenciar a oferta, então, para o mesmo custo, o benefício percebido poderá ser superior e assim a empresa deterá uma vantagem competitiva suportada na diferenciação (Peteraf & Barney, 2003).

A DCV defende que a vantagem competitiva é obtida pela habilidade da empresa desenvolver, integrar e reconfigurar as suas competências e capacidades ao ambiente dinâmico e ao mercado sujeito a constantes e frequentes mudanças (Eisenhardt & Martin, 2000; Teece *et al.*, 1997).

A OE é considerada como um importante recurso estratégico e reflete a filosofia da empresa (Murray, Gao, & Kotabe, 2011). Do ponto de vista da RBV, a OE como um recurso só tem valor potencial, é necessário possuir mas não condição suficiente para originar valor (Barney, 1991). A empresa necessita de adoptar ações estratégicas adequadas para capitalizar a OE de forma a obter vantagem competitiva e a performance desejada (Murray *et al.*, 2011). Assim, a OE requer o desenvolvimento de capacidades organizacionais para que o seu valor na empresa seja plenamente realizado (Lisboa, Skarmeas, & Lages, 2011).

3.4. Internacionalização e desempenho das exportações

O desenvolvimento das exportações é de extrema importância, simultaneamente aos níveis macro e microeconómico. As exportações contribuem para o desenvolvimento económico e social da economia 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 podem explorar economias de escala e alcançar custos de produção mais baixos enquanto produzem com mais eficiência (Okpara, 2009).

Neste sentido, a exportação é uma forma mais atrativa de entrar nos mercados externos, especialmente para as PME's, em comparação com as restantes alternativas, seja *joint ventures* ou a criação de subsidiárias, que implicam despende um elevado número de recursos (Piercy, Kaleka, & Katsikeas, 1998).

No âmbito deste estudo a internacionalização é entendida apenas como exportações por ser a estratégia mais simples e a mais utilizada pelas referidas empresas.

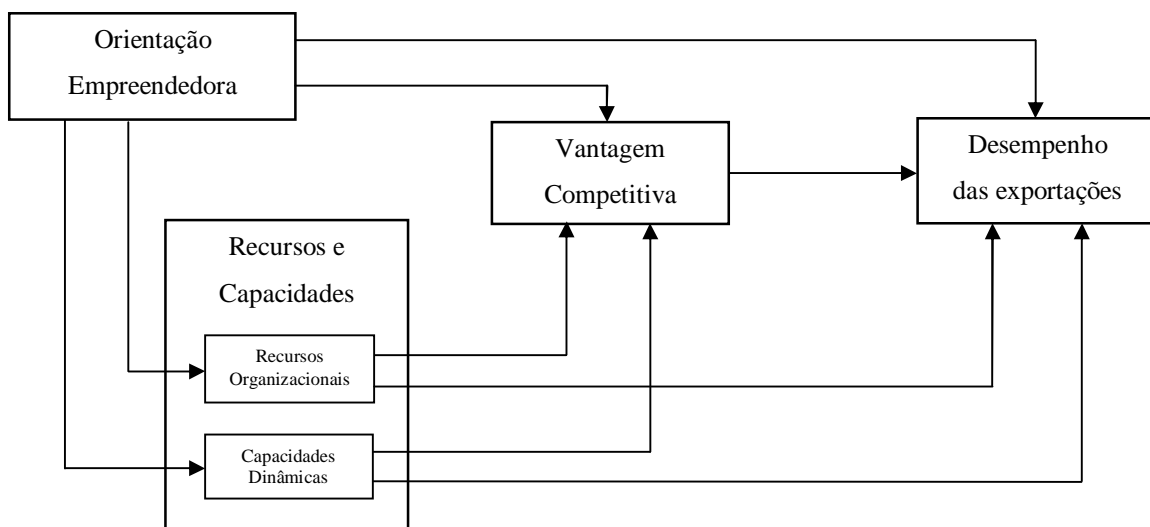
Apesar de já terem sido realizados inúmeros estudos sobre a performance das empresas, não existe um consenso quanto ao instrumento de medida (Okpara, 2009). Este autor utilizou cinco variáveis para medir o constructo da performance: lucro, crescimento das vendas, crescimento no número de funcionários, expansão no mercado externo e a performance na generalidade. Outros estudos apenas utilizaram o lucro, volume de vendas e a quota de mercado (Dhanaraj & Beamish, 2003; Piercy *et al.*, 1998).

4. MODELO, OBJETIVOS E HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO

4.1. Modelo concetual de investigação

O marco teórico anteriormente apresentado permite-nos propor o modelo concetual expresso na figura 5, para assim concretizar os objetivos adiante definidos.

Figura 5: Modelo concetual de investigação



4.2. Objetivos de investigação

O objectivo fundamental do presente estudo consiste em análise o papel que a vantagem competitiva assume na relação entre a orientação empreendedora, os recursos e as capacidades e o desempenho das exportações das PME's portuguesas exportadoras da indústria do calçado.

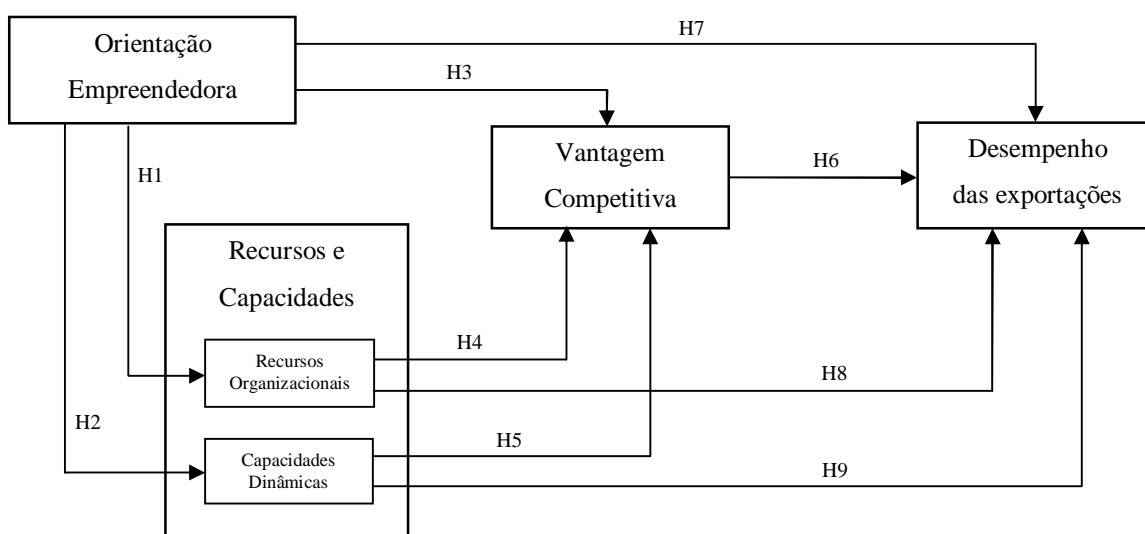
Os objetivos específicos traduzem-se no seguinte:

- propor e testar um modelo que analise as relações existentes entre os referidos determinantes, a vantagem competitiva e o desempenho das exportações; e
- analisar de que forma a vantagem competitiva influencia a adoção de determinadas estratégias de internacionalização.

4.3. Modelo operacional e hipóteses de investigação

O modelo considera cinco construtos consequência do marco teórico definido, compreendendo uma variável explicativa (orientação empreendedora) e quatro variáveis explicativas e explicadas (recursos organizacionais, capacidades dinâmicas, vantagem competitiva e desempenho das exportações) (figura 6).

Figura 6: Modelo operacional de investigação



Tal modelo compreende nove hipóteses, as quais nos propomos testar.

- H₁: A orientação empreendedora influencia positivamente os recursos organizacionais.
- H₂: A orientação empreendedora influencia positivamente as capacidades dinâmicas.
- H₃: A orientação empreendedora influencia positivamente a obtenção de vantagem competitiva.
- H₄: Os recursos organizacionais influenciam positivamente a obtenção de vantagem competitiva.
- H₅: As capacidades dinâmicas influenciam positivamente a obtenção de vantagem competitiva.
- H₆: A vantagem competitiva influencia positivamente o desempenho das exportações.
- H₇: A orientação empreendedora influencia positivamente o desempenho das exportações.
- H₈: Os recursos organizacionais influenciam positivamente o desempenho das exportações.
- H₉: As capacidades dinâmicas influenciam positivamente o comprometimento organizacional.

5. CONCLUSÃO

A indústria portuguesa do calçado enfrenta atualmente desafios consideráveis, não apenas em relação à crise nos mercados internacionais, mas também em relação aos próprios padrões de consumo. A redução dos ciclos de vida dos produtos de cada uma das coleções de calçado tem consequências na oferta. Se, por um lado, tais produtos têm de ir ao encontro dos gostos, das expectativas e das necessidades específicas dos diferentes segmentos de mercado, por outro, os processos de fabrico a estes associados têm de ser cada vez mais flexíveis. Porquanto, as vantagens competitivas desta indústria terão de basear-se na capacidade de evoluir para produtos com maior valor acrescentado, por via da diferenciação, adotando ainda novos processos de fabrico que permitam apostar e aproveitar em economias de gama.

Barney (1991) refere que vantagem competitiva consiste na implementação estratégica que conduza as empresas à criação de valor, tendo implícito o facto dos seus concorrentes (atuais ou potenciais) não

concretizarem essa mesma implementação, pois não podem existir para idênticas empresas, porque uma vez que estas “*implementam as mesmas estratégias, que irão melhorar a sua eficiência e eficácia da mesma forma e na mesma medida*” (pp. 102-104). A (construção e) obtenção de vantagem competitiva potenciará o desempenho das exportações do calçado português, onde determinantes estratégicos como a orientação empreendedora, os recursos e as capacidades empresariais serão decisivos para alcançar o sucesso internacional.

As empresas não podem ser competitivas em todas as atividades da cadeia de valor. A solução é especializarem-se nas atividades nucleares (*core competences*) que levaram à vantagem competitiva. Esta especialização obriga-as a procurarem desenvolver sinergias com outras empresas a montante e/ou a jusante (integração vertical) e com empresas concorrentes e complementares (integração horizontal). Assim, as empresas no seu processo de internacionalização devem integrar-se em redes internacionais e tirar partido do seu posicionamento no mercado. A solução é cooperar para melhor competir.

Neste artigo, apresentamos o marco teórico relativo às temáticas objeto de estudo, com vista a testar as hipóteses formuladas através de um estudo empírico quantitativo, descritivo e exploratório a concretizar no âmbito das empresas portuguesas exportadoras da indústria do calçado.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Amit, R., Schoemaker, P. (1993). "Strategic assets and organizational rent". *Strategic Management Journal*, vol. 14, pp. 33–46.
- APICCAPS (2007). *Indústria do Calçado – Plano Estratégico 2007-2013*. Recuperado em 18-11-2013, de <http://www.apiccaps.pt/>
- APICCAPS (2007). *FOOTure 2015 – Programa de ação para a fileira do calçado*. Recuperado em 18-11-2013, de <http://www.apiccaps.pt/>
- APICCAPS (2011). *Calçado, Componentes e Artigos de Pele - Monografia Estatística 2011*. Recuperado em 18-11-2013, de <http://www.apiccaps.pt/>
- Barney, J. (1991). "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage". *Journal of Management*, vol. 17, n.º 1, pp. 99–120.
- Barreto, I. (2010). "Dynamic Capabilities: A Review of Past Research and an Agenda for the Future". *Journal of Management*, vol. 36, n.º 1, pp. 256–280.
- Covin, J., Miles, M. (2006). "Corporate entrepreneurship and the pursuit of competitive advantage". *Entrepreneurship: Theory & Practice*, vol. 23, n.º 3, pp. 47–63.
- Covin, J., & Slevin, D. (1991). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, vol. 16, pp. 7–25.
- Davis, J. L., Bell, R. G., Payne, G. T., Kreiser, P. M. (2010). "Entrepreneurial Orientation and Firm Performance: The Moderating Role of Managerial Power". *American Journal of Business*, vol. 25, n.º 2, pp. 41–54.
- Dhanaraj, C., & Beamish, P. W. (2003). "A Resource-Based Approach to the Study of Export Performance". *Journal of Small Business Management*, vol. 41, n.º 3, pp. 242–261.
- Eisenhardt, K. M., Martin, J. A. (2000). "Dynamic capabilities: what are they?". *Strategic Management Journal*, vol. 21, n.º 10-11, pp. 1105–1121.
- Frank, H., Kessler, A., Fink, M. (2010). "Entrepreneurial orientation and business performance—a replication study". *Schmalenbach Business Review*, (April), pp. 175–199.
- Lisboa, A., Skarmas, D., Lages, C. (2011). "Entrepreneurial orientation, exploitative and explorative capabilities, and performance outcomes in export markets: A resource-based approach". *Industrial Marketing Management*, vol. 40, n.º 8, pp. 1274–1284.
- Lumpkin, G., Dess, G. (1996). "Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance". *Academy of management Review*, vol. 21, n.º 1, pp. 135–172.
- Kanter, R. M. (1995). *World Class: Thriving Locally in the Global Economy*, Simon & Schuster.
- Miller, D. (1983). "The correlates of entrepreneurship in three types of firms". *Management science*, vol. 29, n.º 7, pp. 770–791.
- Murray, J. Y., Gao, G. Y., Kotabe, M. (2011). Market orientation and performance of export ventures: the process through marketing capabilities and competitive advantages. *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 39, n.º 2, pp. 252–269.
- Okpara, J. (2009). "Entrepreneurial orientation and export performance: evidence from an emerging economy". *International Review of Business Research Papers*, vol. 5, n.º 6, pp. 195–211.
- Peteraf, M. a., & Barney, J. B. (2003). "Unraveling the resource-based tangle". *Managerial and Decision Economics*, vol. 24, n.º 4, pp. 309–323.
- Piercy, N., Kaleka, A., & Katsikeas, C. (1998). "Sources of competitive advantage in high performing exporting companies". *Journal of World Business*, vol. 33, n.º 4, pp. 378–393.
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy*. Free Press.
- Teece, D. J., Pisano, G., Shuen, A. (1997). "Dynamic capabilities and strategic management". *Strategic Management Journal*, vol. 18, n.º 7, pp. 509–533.
- Wiklund, J. (2006). The sustainability of the entrepreneurial orientation–performance relationship. In *Entrepreneurship and the growth of firms* (pp. 141–155). Cheltenham: Edward Elgar Publishing, Limited.
- Zahra, S., Garvis, D. (2000). "International corporate entrepreneurship and firm performance: The moderating effect of international environmental hostility". *Journal of Business Venturing*, vol. 15, pp. 469–492.