

OS RECURSOS E O DESEMPENHO: A PERCEPÇÃO DOS GESTORES DE PEQUENAS EMPRESAS

RESOURCES AND PERFORMANCE: THE PERCEPTION OF SMALL BUSINESS MANAGERS

Édia Karling*

Adrieli Cecchin Fortuna**

Aline Ortiz Rauber***

Claudionor Guedes Laimer****

RESUMO

Adquirir uma vantagem competitiva tem-se mostrado extremamente difícil, pois as empresas encontram-se em um ambiente onde há muita competição e as inovações e mudanças ocorrem de forma rápida. O presente artigo tem como objetivo analisar os recursos e o desempenho de empresas, que propiciam vantagem competitiva. Assim, foi realizada uma *survey* nos setores metal-mecânico, vestuário, alimentício e moveleiro, sendo aplicado um questionário semiestruturado. Os dados coletados foram confrontados com a literatura que trata da Visão Baseada em Recursos. Observou-se que as empresas analisadas não estão utilizando redes de cooperação para obter mais facilmente estes recursos, por isso, os valores apresentados estão aquém do esperado. Pois, a cooperação pode ser uma alternativa estratégica para obtenção da vantagem competitiva, ao facilitar o acesso aos recursos e melhorar o desempenho das empresas.

Palavras-chave: Visão Baseada em Recursos. Vantagem Competitiva. Recursos. Desempenho. Modelo VRIO.

ABSTRACT

Acquiring a competitive advantage has proven extremely difficult as companies find themselves in an environment where there is a lot of competition and innovations and changes occur very quickly. The purpose of this article is to analyze the resources and performance of companies, which provide a competitive advantage. Thus, a survey was carried out in the metal-mechanic, clothing, food and furniture sectors, and a semi-structured questionnaire was applied.

* Acadêmica do curso de Administração da Faculdade IMED. E-mail: <Ediapf@hotmail.com>.

**Acadêmica do curso de mestrado em Administração da Faculdade IMED. E-mail: <adrielicecchin@hotmail.com>.

***Acadêmica do curso de Psicologia da Faculdade IMED e Bolsista de Iniciação Científica PIBITI/CNPq. E-mail: <aorauber@gmail.com>.

****Professor e pesquisador do Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade IMED. E-mail: <claudionor.laimer@imed.edu.br>.

The collected data were confronted with the literature that deals with the Resource Based View. It was observed that the analyzed companies are not using cooperative networks to obtain these resources more easily, therefore, the values presented are lower than expected. For cooperation can be a strategic alternative to gaining competitive advantage by facilitating access to resources and improving business performance.

Keywords: Resource Based View. Competitive advantage. Resources. Performance. Model VRIO.

1 INTRODUÇÃO

No ambiente corporativo, o estabelecimento de uma vantagem competitiva é cada vez mais almejado. Uma das formas de atingir esta vantagem é por meio da potencialização de recursos considerados estratégicos. É exatamente este tema que aborda a teoria da Visão Baseada em Recursos (RBV – *Resource-Based View*). De acordo com Junges e Dal-Soto (2017), a RBV utiliza competências internas da organização, a fim de adquirir uma posição competitiva vantajosa no mercado, de modo que dificilmente conseguirá adquirir essa vantagem se não possuir recursos internos que permitam identificar e aproveitar oportunidades do ambiente.

Segundo Barney e Hesterly (2007), a forma para mensurar se um determinado recurso é efetivo na geração de vantagem competitiva é analisando aspectos como valor, raridade, imitabilidade e insubstituição.

Vive-se em um tempo onde tudo muda constantemente, de forma rápida e radical. As organizações enfrentam um ambiente de negócios extremamente turbulento, complexo e imprevisível. De tal modo, que a concorrência nesse ambiente é bastante acirrada por fatores como inovação tecnológica por parte de outras empresas de forma rápida, mudanças nos hábitos e desejos dos clientes e consumidores, além de seguidas mudanças em normas e legislações.

O principal desafio dessas organizações é estabelecer um posicionamento que forneça uma vantagem competitiva sustentável, isto é, criar para o cliente um valor maior que suas concorrentes. Para Barney e Hesterly (2007), os recursos tangíveis, passíveis de aquisição e substituição representam uma vantagem competitiva temporária de curta duração, no entanto, os recursos intangíveis geram uma vantagem competitiva duradoura, pois são específicos, complexos e estão atrelados diretamente a identidade da empresa.

Neste sentido, supõem-se que empresas que atuam em setores com informações complexas, que demandem usuários com conhecimento e que necessitem de muita pesquisa e desenvolvimento tendem a possuir uma vantagem competitiva mais sustentável, em comparação às empresas que não atuam em setores com esses atributos.

Desta forma, este estudo tem por objetivo analisar os recursos e o desempenho de empresas, que propiciam vantagem competitiva, a partir da coleta de dados em empresas atuantes nos setores metal-mecânico, vestuário, alimentício e moveleiro. Assim, pode-se evidenciar quais os recursos as empresas dispõem com maior facilidade e qual o impacto destes no resultado econômico das empresas.

Para possibilitar o entendimento do objetivo deste artigo, além desta introdução é apresentado a seguir uma revisão da literatura acerca da teoria que trata da visão baseada em recursos. Na sequência, os procedimentos metodológicos que foram adotados para conduzir a pesquisa. Por fim, são apresentados os resultados e as considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este referencial teórico aborda temas relacionados à estratégia na elaboração de vantagem competitiva, com foco na teoria da Visão Baseada em Recursos (*RBV Resource-based View*). Baseia-se tanto em literaturas mais recentes que explicam a importância dessa estratégia, quanto nos textos de autores mais citados, como Wernerfelt (1984), Barney (1991), Barney e Hesterly (2007), além de outros.

2.1 CONCEITOS

A teoria da Visão Baseada em Recursos mostra-se atualmente uma das maiores perspectivas teóricas na área de estratégia empresarial (GOHR et al., 2011), baseia-se no conceito de que o desempenho de empresas se dá conforme os seus recursos e capacidades que elas têm sob seu domínio (BARNEY; HESTERLY, 2007). Para Collis e Montgomery (1995), as organizações são singulares e diferentes umas das outras pois possuem recursos e capacidades distintos, oriundos de experiências, habilidades e culturas únicas, como por exemplo conhecimentos já adquiridos.

Segundo Lauretti, Matias Filho e Basso (2011), essa visão foca nos recursos internos das empresas, que podem ser utilizados para estabelecer uma vantagem competitiva sustentável.

Mais detalhadamente, Barney (1991), afirma que para representar uma vantagem competitiva, o recurso deve ser valioso, raro, difícil de imitar e insubstituível.

2.2 CARACTERÍSTICAS

Para uma melhor compreensão desses atributos, Barney e Hesterly (2007) nos apresentam o modelo VRIO. Este modelo representa um conjunto de ferramentas que permite analisar cada recurso da empresa, podendo avaliar seu potencial de geração de vantagem competitiva (GOHR et. al., 2011).

Quadro 1: Estrutura do modelo VRIO.

Estrutura do modelo VRIO				
Valioso?	Raro?	Difícil de Imitar?	Aproveitado Pela Empresa?	Implicância Competitiva
Não	Não	Não	Não	Desvantagem Competitiva
Sim	Não	Não	Sim	Paridade Competitiva
Sim	Sim	Não	Sim	Vantagem Temporária
Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem Sustentável

Fonte: Adaptado de Barney e Hesterly (2007).

Segundo este modelo, para se considerar valioso um recurso deve permitir que a empresa possa aproveitar oportunidades e neutralizar ameaças do ambiente externo. Em caso positivo, diz-se que esse recurso valioso representa uma força para a empresa. Do contrário, ele representa uma fraqueza.

O segundo aspecto abordado pelo modelo VRIO é a raridade. Um recurso é considerado raro se além de ser valioso, ele estiver sob o controle de poucos concorrentes (GOHR; MEDEIROS; SANTOS, 2014). Possuir um recurso raro leva a empresa a um estado de vantagem competitiva, porém não é uma vantagem duradoura. Além de valioso e raro, as organizações devem ponderar a utilização de suas características individuais, a fim de obter recursos que sejam complexos para a concorrência copiar, obtendo, assim, uma vantagem competitiva sustentável (JUNGES; DAL-SOTO, 2017).

Ainda, os recursos podem ser classificados como financeiros, físicos, individuais e organizacionais.

Quadro 2: Tipologia de Recursos Organizacionais.

Tipos de Recursos	Características
Financeiros	Representa todo o dinheiro que a empresa possui para elaborar suas estratégias.
Físicos	Máquinas, equipamentos, edificações, localização geográfica, entre outros.
Individuais	Treinamento, experiência, visão e habilidades em gerir processos da empresa por funcionários e gerentes.
Organizacionais	Sistemas formais e informais de planejamento, controle e coordenação, cultura e reputação da empresa.

Fonte: Adaptado de Gohr et al. (2011) e Barney e Hesterly (2007).

De forma mais ampla, os recursos também são classificados de duas maneiras (Gohr et al., 2011):

- **Tangíveis:** São recursos que podem ser facilmente percebidos, como por exemplo recursos físicos e humanos;
- **Intangíveis:** São recursos difíceis de identificar e mensurar, estão ligados aos fatores organizacionais.

Recursos tangíveis tendem a ser de fácil aquisição ou cópia por outras empresas, por isso não servem para estabelecer uma vantagem competitiva duradoura. Entretanto, recursos intangíveis sim podem tornar sustentável uma vantagem competitiva, visto que devido a suas características de complexidade e estar diretamente relacionado a cultura da empresa, não são fáceis de serem adquiridos por outras empresas (BARNEY; HESTERLY, 2007).

3 MÉTODO

Este estudo tem por objetivo analisar os recursos e o desempenho de empresas, que propiciam vantagem competitiva. Assim, foi realizada uma *survey* nos setores metal-mecânico, vestuário, alimentício e moveleiro, sendo aplicado um questionário semiestruturado. Para o levantamento e análise de dados, utilizou-se o método de pesquisa de natureza quantitativa. Este método mostra-se relevante, pois por meio da análise de dados objetivos de uma amostra, reflete-se os dados de todo o grupo do qual a amostra faz parte, permitindo que ao final da pesquisa possa ser elaborado um plano de ação (RODRIGUES, 2015).

A pesquisa foi realizada na forma descritiva, na qual foi aplicado um questionário semiestruturado, composto por 34 questões que abordam diversos fatores ligados aos recursos e o desempenho das empresas, em uma escala de concordância que vai de 0 a 10, onde 0 significa discordo totalmente e 10 concordo totalmente. As questões foram divididas em 8 grupos:

- **Recursos Físicos:** Facilidade na obtenção de máquinas, equipamentos, materiais, infraestrutura física e equipamentos de informática;

- **Recursos Financeiros:** Facilidade na obtenção de empréstimos, financiamentos e aporte dos sócios;
- **Recursos Organizacionais:** Facilidade em responder mudanças e oportunidades do mercado e realização dos processos organizacionais;
- **Recursos Humanos:** Facilidade na contratação e treinamento de funcionários;
- **Recursos Reputacionais:** Visão da empresa perante os Stakeholders;
- **Relações com outras empresas:** Parcerias comerciais e de troca de informações com empresas do mesmo setor;
- **Inovação:** Desenvolvimento de novos produtos, serviços ou tecnologias no recente período.
- **Desempenho:** Crescimento no faturamento, vendas, produtividade e rentabilidade nos últimos anos.

Os questionários foram aplicados em 7 empresas que atuam nos setores alimentício, moveleiro, vestuário e metal-mecânico, localizadas no município de Passo Fundo, região norte do estado do Rio Grande do Sul, durante o decorrer do mês de maio de 2018. As empresas foram segmentadas em Microempresa, Pequenas, Médias e Grandes, conforme o Quadro 2.

Quadro 3: Classificação das empresas, conforme o faturamento.

Classificação das empresas conforme o faturamento	
Porte	Faturamento
Microempresa	Inferior a R\$ 360.000,00
Pequena	Entre R\$ 360.000,01 e R\$ 3.600.000,00
Média	Entre R\$ 3.600.000,00 e R\$ 20.000.000,00
Grande	Acima de R\$ 20.000.000,00

Fonte: Adaptado de Sebrae (2016).

Partindo dessa segmentação conforme o faturamento, optou-se por realizar esta pesquisa em empresas classificadas como Microempresa e Pequena empresa. Assim, a aplicação do questionário de coleta de dados foi realizada de duas maneiras: presencialmente e por e-mail, para os que alegam não ter tempo de receber a pesquisadora. Após a coleta dos dados, os dados foram submetidos a análise, confrontando os mesmos com os conceitos já apresentados no referencial teórico. Obtidos os resultados, estes foram apresentados de forma descritiva, fazendo o uso de gráficos e tabelas de modo que facilite o entendimento.

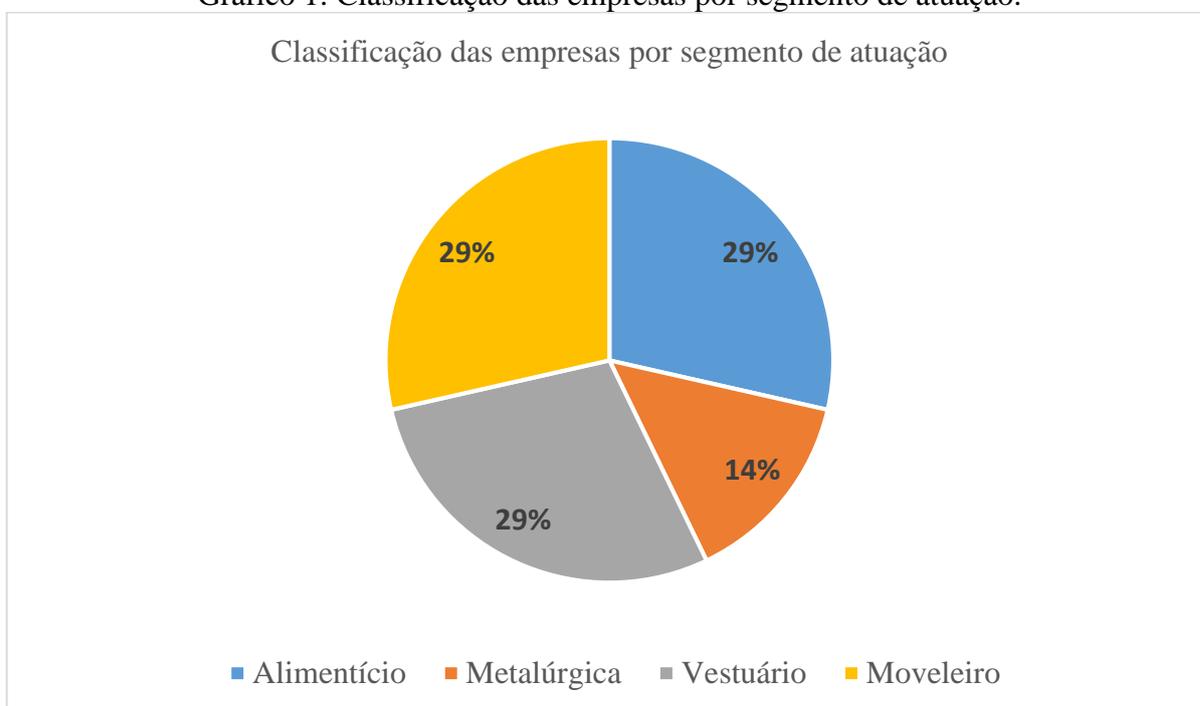
4 – RESULTADOS

Este tópico apresenta os resultados obtidos na pesquisa por meio de gráficos e tabelas, levando em consideração os conceitos apresentados no referencial teórico. Sendo dividido em dois tópicos, o primeiro envolve a caracterização da amostra e o segundo a devida apresentação dos resultados.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

A amostra da qual foi realizado a coleta dos dados é composta por sete empresas, sendo duas atuantes no setor alimentício, duas do setor de vestuário, duas do setor moveleiro e uma do setor metal-mecânico, todas localizadas no município de Passo Fundo.

Gráfico 1: Classificação das empresas por segmento de atuação.



Analisando a Tabela 1, percebe-se que as empresas analisadas possuem em média 11 funcionários, sendo que as atuantes nos setores de vestuário possuem a menor quantidade (2).

Tabela 1: Quantidade de funcionários por empresa.

Empresa	Segmento	Número de Funcionários
Empresa A	Alimentício	40
Empresa B	Alimentício	4
Empresa C	Metalúrgica	8
Empresa D	Vestuário	2
Empresa E	Vestuário	2
Empresa F	Moveleiro	6

Fonte: Elaborado pelos autores.

Ainda, cabe-se dizer que uma das empresas se classifica como pequena empresa e as outras 6 como microempresa. Nenhuma das sete empresas que fazem parte da amostra estão diretamente associadas a uma rede.

4.2 RECURSOS E DESEMPENHO

Assim como no questionário aplicado, esta apresentação dos dados é dividida em 8 grupos, conforme o tipo de recurso (físicos, financeiros, organizacionais, humanos, reputacionais, relações com outras empresas e inovações) e o desempenho. Os valores apresentados consideram uma escala de 11 pontos, sendo 0 para discordo totalmente e 10 para concordo totalmente.

Tabela 2: Recursos Físicos

Questões	Empresas							Média	D. Pad.
	A	B	C	D	E	F	G		
Aquisição de máquinas e equipamentos.	2	6	8	7	4	8	8	6,14	2,34
Aquisição de matérias-primas e produtos.	4	7	8	6	4	8	8	6,42	1,81
Infraestrutura física (prédio, instalações, etc.).	3	7	8	8	3	6	10	6,42	2,63
Aquisição de programas e equipamentos de inf.	8	6	6	4	3	6	8	5,85	1,86

Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

Conforme pode-se observar na Tabela 2, a facilidade na obtenção de recursos físicos ficou com valores médios próximos a 6,00. A questão que apresentou os menores valores foi no que diz respeito à aquisição de software e equipamentos de informática, cujo valor médio ficou em 5,85. Já os maiores valores médios apresentados (6,42) ficaram por conta da facilidade na aquisição de matéria-prima, produtos, mercadorias e serviços, bem como da facilidade em melhorar a infraestrutura física.

Tabela 3: Recursos Financeiros

Questões	Empresas							Média	D. Pad.
	A	B	C	D	E	F	G		
Empréstimo bancário para capital de giro.	4	7	5	8	7	6	10	6,71	1,97
Financiamento para máquinas e equipamentos.	2	7	5	8	7	6	10	6,42	2,50
Financiamento para construção e reforma.	1	7	5	7	6	6	10	6,00	2,70
Investimentos dos sócios no negócio.	8	7	5	4	5	4	10	6,14	2,26

Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

No que diz respeito aos recursos financeiros, a obtenção de financiamentos para construção, reforma e ampliação demonstraram os menores valores, cuja média ficou em 6,00. Isto pode ser explicado pelo fato de que tais investimentos demandam de volumes bastante expressivos de capital. A facilidade na obtenção de empréstimo para o capital de giro foi o que obteve os melhores resultados dentre os recursos financeiros, com média de 6,71.

Tabela 4: Recursos Organizacionais.

Questões	Empresas							Média	D. Pad.
	A	B	C	D	E	F	G		
Flexibilidade e rapidez de resposta.	6	8	6	7	4	7	9	6,71	1,60
Identificar as oportunidades de mercado.	7	8	6	6	7	7	8	7,00	0,81
Rotinas e processos organizacionais.	7	8	7	6	6	9	8	7,28	1,11
Processos organizacionais para os clientes.	6	8	7	6	6	9	7	7,00	1,15

Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

Analisando a Tabela 4, percebe-se que as empresas demonstram um desempenho mediano em termos de recursos organizacionais. Caso optassem por uma visão mais estratégica, poderiam atingir níveis mais satisfatórios, o que levaria a um status de vantagem competitiva.

Conforme descrito no referencial teórico, a teoria da Visão Baseada em Recursos considera os recursos organizacionais como o principal criador de vantagem competitiva, podendo ser considerado uma força caso bem aproveitado ou do contrário uma fraqueza. Percebe-se que as empresas analisadas nesta amostra estão no meio termo, no qual os recursos organizacionais não representam fraquezas, porém também não chegam a ser forças da forma como deveriam.

Tabela 5: Recursos Humanos

Questões	Empresas							Média	D. Pad.
	A	B	C	D	E	F	G		
Contratação de funcionários qualificados.	4	5	5	4	6	5	7	5,14	1,06
Treinamento dos funcionários.	6	6	5	5	5	7	5	5,57	0,78
Troca de informações entre os funcionários.	5	7	5	3	4	8	5	5,28	1,70
Conhecimentos gerados pelos funcionários.	7	8	5	4	4	8	5	5,85	1,77

Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

Analisando a Tabela 5 que aborda os recursos humanos, percebe-se que no geral as empresas não estão tendo facilidade na contratação e treinamento de funcionários. O maior valor médio obtido (5,85) foi no que diz respeito a utilização dos conhecimentos gerados pelos funcionários, e o menor valor (5,14) foi na facilidade em contratar funcionários qualificados.

Tabela 6: Recursos Reputacionais

Questões	Empresas							Média	D. Pad.
	A	B	C	D	E	F	G		

Credibilidade	9	10	6	8	6	10	9	8,28	1,70
Visibilidade	9	8	6	8	6	10	9	8,00	1,52
Status e prestígio	9	8	7	8	5	10	9	8,00	1,63
Boa reputação	9	9	8	8	8	10	9	8,71	0,75

Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

Os recursos reputacionais chamaram bastante atenção na amostra, pois possuem os maiores valores médios entre todos os grupos de recursos. Isso indica que as empresas estão bem colocadas no mercado perante seus clientes, concorrentes, fornecedores e instituições locais. Os menores valores médios apresentados (8,00) ficaram por conta da visibilidade, status e prestígio. Os maiores valores médios apresentados (8,71) e (8,28) são relacionados a boa reputação e credibilidade.

Tabela 7: Relações com Outras Empresas

Questões	Empresas							Média	D. Pad.
	A	B	C	D	E	F	G		
Compra, venda ou propaganda.	0	0	0	6	0	7	8	3,00	3,78
Projetos e/ou atividades.	0	0	0	6	0	6	5	2,42	3,04
Contratação e treinamento de pessoal.	0	0	0	4	0	8	7	2,71	3,59
Troca informações e conhecimentos.	0	4	6	7	0	9	5	4,42	3,40

Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

Conforme demonstra a Tabela 7, as relações com outras empresas ocorrem de maneira bastante deficitária ou nem ocorrem. O maior valor médio apresentado foi de 4,42, no que diz respeito à troca de informações e conhecimentos com empresas do setor, e o menor valor apresentado foi de 2,42 na questão que aborda a realização de projetos e/ou atividades em conjunto com empresas do setor.

De acordo com a Visão Baseada em recursos, a utilização de redes de cooperação torna a obtenção de vantagem competitiva um objetivo mais fácil de ser alcançado. Caso estes valores apresentados fossem maiores, ou seja, as empresas cooperassem mais, por consequência as demais tabelas apresentadas teriam seus valores mais próximos de níveis satisfatórios.

Tabela 8: Inovação

Questões	Empresas							Média	D. Pad.
	A	B	C	D	E	F	G		
Novos produtos e/ou serviços.	10	8	6	10	3	8	8	7,57	2,43
Melhoria de produtos e/ou serviços.	9	8	7	8	3	8	8	7,28	1,97
Novos processos organizacionais.	9	7	7	6	2	8	10	7,00	2,58
Melhoria de processos organizacionais.	7	7	7	8	2	8	10	7,00	2,44
Investimento em pesquisa e desenvolvimento.	7	7	7	4	1	3	8	5,28	2,62
Investimento no treinamento de funcionários.	5	7	7	3	1	8	8	5,57	2,69

Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

Observando a Tabela 8, percebe-se que as empresas têm inovado nos últimos anos. As primeiras 4 questões do grupo que abordam o desenvolvimento e melhoria de novos produtos, serviços ou processos ficaram com média geral próxima a 7,00. O principal problema encontrado nesses dados é que o investimento direto em inovação por parte das empresas ainda é baixo, sendo que as duas últimas questões do grupo que abordam o investimento em pesquisa e desenvolvimento ficaram com média próxima a 5,00. O ideal seria que as empresas investissem mais, tanto na inovação em si quanto no treinamento de funcionários para atividades de inovação.

Tabela 9: Desempenho

Questões	Empresas							Média	D. Pad.
	A	B	C	D	E	F	G		
Aumento no faturamento.	6	7	6	6	2	7	8	6,00	1,91
Crescimento nas vendas.	6	8	6	6	2	8	8	6,28	2,13
Aumento na produtividade.	7	8	6	6	2	8	8	6,42	2,14
Aumento na rentabilidade.	4	8	6	5	2	8	8	5,85	2,34

Fonte. Elaborado pelos autores (2018).

Ainda, analisando a Tabela 9 pode-se concluir que no geral as empresas têm demonstrado um pequeno crescimento nos últimos anos em termos de desempenho. O maior valor médio encontrado (6,42) foi em relação ao aumento de produtividade. Já o menor valor médio apresentado foi no aumento da rentabilidade, que ficou em 5,85. Esse fraco crescimento na rentabilidade pode ser explicado por uma série de fatores macroambientais, como por exemplo a crise econômica que o Brasil enfrentou nos últimos anos.

Tabela 10: Resumo dos Grupos

Recursos	Média Geral
Recursos Físicos	6,21
Recursos Financeiros	6,32
Recursos Organizacionais	7,00
Recursos Humanos	5,46
Recursos Reputacionais	8,25
Relações com Outras Empresas	3,14
Inovação	6,61
Desempenho	6,14

Fonte. Elaborado pelos autores (2018).

Analisando a média geral dos grupos, observa-se que as empresas analisadas na amostra demonstraram ter maior facilidade em termos de recursos reputacionais, isto é, possuem boa credibilidade, visibilidade, status, prestígio e boa reputação. Por outro lado, as relações com outras empresas apresentaram os menores valores, o que indica que a principal dificuldade está

em estabelecer estas relações de colaboração. Os demais recursos ficaram em um patamar mediano, com valores médios entre 6,00 e 7,00.

5 CONCLUSÃO

Esta pesquisa teve como objetivo analisar os recursos compartilhados e o desempenho de empresas, que atuam nos setores metal-mecânica, vestuário, alimentício e moveleiro, percebendo de que forma se dá o compartilhamento desses recursos e qual o impacto dessa colaboração na obtenção de vantagem competitiva e conseqüentemente no desempenho econômico.

A principal contribuição desta pesquisa para a teoria da visão baseada em recursos dá-se pelo fato de que o foco do estudo não foram apenas recursos organizacionais utilizados individualmente pelas empresas, mas sim os recursos compartilhados através de redes de cooperação. Conforme verificado no levantamento do referencial teórico, esta visão mais coletiva ainda é muito pouco abordada por pesquisadores que estudam sobre recursos organizacionais. Para as empresas analisadas, este estudo mostra-se extremamente relevante pois permite que os gestores observem quais são os seus pontos fracos no que diz respeito aos recursos organizacionais, bem como o quanto facilita na obtenção de recursos estratégicos o estabelecimento de redes de cooperação.

De acordo com o referencial teórico, a Visão Baseada em Recursos apresenta como principal gerador de vantagem competitiva os recursos que as empresas utilizam a seu favor. Sendo assim, quanto mais fácil for para as empresas adquirirem tais recursos, melhor será o seu desempenho econômico. Observando os dados apresentados, conclui-se que no geral as empresas não têm facilidade em adquirir ou desenvolver estes recursos da forma como deveriam, portanto, não estão em um patamar de vantagem competitiva perante as demais. Um dos fatores que levam a essa dificuldade é o fato de que nenhuma das empresas que compõe a amostra estão afiliadas a uma rede, ou seja, só conseguem adquirir estes recursos por esforço próprio, sem qualquer auxílio das demais empresas do setor.

Como sugestão para estudos futuros na área, recomenda-se que sejam escolhidas para amostra empresas que de fato façam parte de redes de cooperação, identificando de que forma se dá estas relações e qual o impacto no estabelecimento de vantagem competitiva e por conseqüência no desempenho econômico.

REFERÊNCIAS

- BARNEY, J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management**, 17, 99-120, 1991.
- BARNEY, J.B.; HESTERLY, W.S. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva**. São Paulo: Pearson, 2007.
- COLLIS, D. J.; MONTGOMERY, C. A. "Competing on Resources: Strategy in the 1990s." **Harvard Business Review**, v. 73, n. 4, p. 118–128, 1995.
- GOHR, C. F.; MEDEIROS, R. A.; SANTOS, L. C. Vantagem Competitiva Em Um Apl de Móveis. **Pretexto**, Belo Horizonte, v.15, n.4, p. 64-82, 2014.
- GOHR, C. F.; SANTOS, L. C.; BURIN, C. B.; MARQUES, M. D. S.; ARAI, R. M. Recursos estratégicos e vantagem competitiva: aplicação do Modelo VRIO em uma organização do setor sucroalcooleiro. **Revista Gestão Organizacional**, v. 4, n. 1, p. 115-139, 2011.
- JUNGES, V. C.; DAL-SOTO, F. Recursos E Capacidades Estratégicas Como Fontes De Vantagem Competitiva No Clube Arranca. **Revista Capital Científico**, v.15, n.1, 2017.
- LAURETTI, C. M.; MATIAS FILHO; J.; BASSO, L.F.C. A Valoração de Recursos que Geram Vantagens Competitivas Sustentáveis. **Revista Brasileira de Estratégia**, v.4, n.1, p. 11-21, 2011.
- RODRIGUES, A. **Pesquisa Mercadológica**. São Paulo: Pearson, 2015.
- SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Site Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br>>. Acesso em: Maio/2018.