

**FATORES COMPETITIVOS DAS PEQUENAS EMPRESAS:  
A VISÃO BASEADA EM RECURSOS  
COMPETITIVE FACTORS OF SMALL BUSINESS:  
THE RESOURCE-BASED VIEW**

Andressa Bonfante Bueno\*

Adrieli Cecchin Fortuna\*\*

Aline Ortiz Rauber\*\*\*

Claudionor Guedes Laimer\*\*\*\*

**RESUMO**

Este artigo tem como objetivo investigar os fatores competitivos das empresas a partir de seus recursos e desempenho. Para isso, considera-se a influência da abordagem teórica da visão baseada em recursos (RBV). A pesquisa tem característica quantitativa e descritiva, com uma pequena amostra de empresas do ramo metal-mecânico, moveleiro, vestuário e alimentício, em que foi aplicado um questionário. A análise dos dados foi realizada de forma descritiva, a fim de proporcionar um melhor entendimento dos dados coletados. Os resultados indicam o recurso reputacional teve maior destaque na percepção dos gestores das pequenas empresas, considerando a credibilidade, visibilidade, status e prestígio e a boa reputação em relação aos *stakeholders*.

**Palavras-chave:** Visão Baseada em Recursos. Recursos. Desempenho.

**ABSTRACT**

This article aims to investigate the competitive factors of the company, from its resources and performance. For this, the influence of the theoretical approach of the resource-based view (RBV) is considered. The research has a quantitative and descriptive character, with a small sample of companies in the metal-mechanical, furniture, clothing and food industries, in which a questionnaire was applied. The analysis of the data was done in a descriptive way, in order to provide a better understanding of the data collected. The results indicate that the reputational resource was more prominent in the perception of small business managers, considering the credibility, visibility, status and prestige and the good reputation towards the stakeholders.

**Keywords:** Resource-Based View. Resources. Performance.

**1 INTRODUÇÃO**

No cenário atual, algumas teorias remetem a soluções para que empresas consigam atingir um nível de vantagem competitiva almejado. As empresas encontram-se em ambientes

\*Acadêmica do curso de Administração da Faculdade IMED. E-mail: andressabbradar12@gmail.com.

\*\*Acadêmica do curso de mestrado em Administração da Faculdade IMED. E-mail: adrieliccechin@hotmail.com.

\*\*\*Acadêmica do curso de Psicologia da 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

extremamente voláteis, no qual as inovações tecnológicas surgem de forma rápida e radical, mudanças no ambiente político-econômico ocorrem com certa intensidade e a visão dos *stakeholders* muda constantemente. Esses fatores levaram teóricos como Jay Barney e Birger Wernerfelt a desenvolver a Visão Baseada em Recursos (RBV). Segundo esta teoria, as empresas se diferenciam em termos de desempenho, pois seus recursos estão atrelados a identidade da organização. A única razão para que uma empresa obtenha um desempenho superior a outra do mesmo setor, é que ela possua recursos de maior valor agregado e de difícil acesso por empresas concorrentes, gerando, assim, um estado de vantagem competitiva.

Uma vantagem competitiva deve ser percebida como um posicionamento da empresa para o ambiente externo (competidores e mercado em geral), utilizando as características internas mais favoráveis, a fim de sobressair-se perante seus concorrentes (TUNES; MONTEIRO, 2017). A maioria das empresas tem enfrentado um grande desafio para ter um diferencial em seu negócio, o que possibilitaria se tornar mais competitiva e obter uma vantagem competitiva, ou seja, ter um desempenho melhor que as suas concorrentes. As dificuldades vão desde as mudanças tecnológicas que ocorrem de forma extremamente rápida até variações no ambiente político-econômico no qual estão inseridas.

Outro ponto a ser considerado neste cenário são as constantes mudanças no que diz respeito aos *stakeholders*, ou seja, pessoas ou organizações que influenciam ou são influenciados pela empresa e tem suas necessidades e desejos mudando constantemente. Essas mudanças afetam diretamente no conceito de diferencial competitivo das empresas, pois é muito difícil de manter essa vantagem vigente por um longo período.

Diante dessas dificuldades, torna-se cada vez mais evidente que uma empresa individual dificilmente consegue adquirir e manter uma vantagem competitiva. Os recursos citados anteriormente são bastante complexos para serem atingidos. Sendo assim, surge como alternativa estratégica as empresas estabelecerem relações de cooperação, agregando valor aos seus recursos. Para Gohr, Medeiros e Santos (2014), além dos recursos internos das organizações, existem outros aspectos a serem considerados no ambiente externo para o desenvolvimento de uma vantagem competitiva.

De forma mais ampla, Wernerfelt (1984) conceitua recurso como tudo o que possa representar uma força ou fraqueza para a empresa. Portanto, é de suma importância o entendimento de como é feito a agregação de valor a estes recursos, com o objetivo de potencializar as forças e mitigar as fraquezas da empresa. Desse modo, a pesquisa baseia-se em duas questões que fundamentam os fatores competitivos da empresa: Quais recursos a empresa dispõe para competição? Qual é o desempenho da empresa?

A presente pesquisa tem como objetivo investigar os fatores competitivos das empresas, a partir de seus recursos e desempenho. Sendo assim, torna-se importante analisar se as empresas têm acesso aos recursos e como está o seu desempenho, a fim de conseguir uma vantagem competitiva diante dos concorrentes. Este artigo segue a seguinte estrutura, em um primeiro momento é apresentado o referencial teórico, abordando os principais autores que falam sobre a teoria, o tópico seguinte é o método, que orientou a realização da pesquisa de campo, em um terceiro momento, são apresentados os resultados de forma descritiva, contextualizado com as teorias apresentadas e, por fim, as considerações finais.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 CONCEITOS

A Visão Baseada em Recursos aborda a premissa de que os recursos organizacionais são a fonte de vantagem competitiva das empresas, pois são os principais elementos estratégicos (DALFOVO; MACHADO, ZOSCHKE; SILVA, 2016). Considera que o desempenho da empresa está diretamente relacionado com os recursos e que estão sob seu controle (BARNEY; HESTERLY, 2007). Desse modo, os estudos têm procurado explicar os motivos pelos quais as empresas que atuam no mesmo setor conseguem ter desempenhos diferentes e, com isso, obterem vantagem competitiva (GOHR; MEDEIROS; SANTOS, 2014). Sendo que, recursos são os ativos que a empresa possui que possam ser usados para criar e implementar estratégias (BARNEY; HESTERLY, 2007). Segundo De Aro e Sampaio (2016), as empresas possuem competências e capacidades que podem ser raras, de difícil imitação e substituição.

Desta forma, para compreender a visão baseada em recursos faz-se necessário compreender o modelo VRIO, acrônimo das palavras valioso, raro, difícil de imitar e explorável. Este modelo avalia a capacidade que um recurso possui na geração de vantagem competitiva (SALGADO; COLOMBO, 2015), permitindo que as empresas possam identificar vantagens competitivas sustentáveis (LOURO; ALMEIDA; PELISSARI, 2017), fazendo uso de quatro questões a respeito dos recursos e capacidades. (BARNEY; HESTERLY, 2007).

Quadro 1: Classificação dos recursos, quanto a tangibilidade.

Classificação dos recursos		
Tipos de Recursos	Exemplos	Resultam em
Tangíveis	Máquinas, equipamentos, edificações, entre outros.	Vantagem competitiva de breve duração

Intangíveis	Conhecimento, habilidades, competências, entre outros.	Vantagem competitiva sustentável
-------------	--	----------------------------------

Fonte: Tunes e Monteiro (2017).

Os recursos empresariais podem ser classificados como tangíveis e intangíveis. No caso dos tangíveis como, por exemplo, imóveis, veículos e equipamentos, são recursos de fácil aquisição ou imitação, portanto, não representam uma vantagem competitiva duradoura. Desse modo, a teoria RBV direciona-se mais aos recursos intangíveis, pois estes devido a sua complexidade, especificidade e estar atrelado a identidade da organização, são de difícil imitação por parte dos concorrentes, representando, assim, uma vantagem competitiva sustentável (JOSEPH; GONÇALVES-DIAS; FELSBURG; IGARI, 2018).

Recursos tangíveis podem ser classificados em quatro grupos (JOSEPH et al., 2018):

- **Financeiros:** Representam a capacidade da empresa em adquirir financiamentos ou gerar receitas;
- **Organizacionais:** Diz respeito ao planejamento, coordenação e controle;
- **Físicos:** Edificações, equipamentos e matéria prima;
- **Tecnológicos:** Referem-se a marcas, patentes, direitos autorais, entre outros.

Já os recursos intangíveis possuem a seguinte classificação:

- **Inovações:** Conhecimento acumulado no desenvolvimento de tecnologias, capacidade de inovar;
- **Recursos Humanos:** Características comportamentais, sociais e culturais;
- **Reputação:** Visão histórica dos *stakeholders* sobre a organização.

## 2.2 CARACTERÍSTICAS

Por meio do modelo VRIO, a Visão Baseada em Recursos trata do que é utilizado pela organização para conseguir uma vantagem competitiva deve possuir as seguintes características: valor, raridade, dificuldade de imitar e explorável (BARNEY; HESTERLY, 2007). O modelo VRIO utiliza quatro questões para classificar se um recurso representa uma força ou fraqueza para a empresa, sendo elas: O recurso permite que a empresa aproveite oportunidade e neutralize ameaças do ambiente? É controlado por um número pequeno de empresas? É difícil de ser copiado por empresas concorrentes? A empresa consegue explorar ao máximo esse recurso? Segundo Barney e Herterly (2007), caso a resposta para essas

perguntas seja sim, representam uma força para a empresa. Do contrário, representa uma fraqueza.

Quadro 2: A relação entre o modelo VRIO e as forças e fraquezas organizacionais

Um recurso ou capacidade é:				
Valioso?	Raro?	De difícil imitação?	Bem explorado?	Resulta em:
Não	-	-	Não	Fraqueza
Sim	Não	-	↕	Força
Sim	Sim	Não		Força e competência distintiva
Sim	Sim	Sim	Sim	Força e competência distintiva sustentável

Fonte: Adaptado de Barney e Herterly (2007, p. 80).

Analisando o Quadro 2, observa-se que uma força pode ser caracterizada em 3 níveis, conforme a quantidade de características possuir. No melhor cenário, o recurso ou capacidade é valioso, raro, difícil de imitar e bem explorado pela organização, levando, assim, a uma força e competência sustentável. Neste sentido, Junges e Dal-Soto (2017) afirmam que para um recurso ser valioso, este deve ser capaz de permitir que a empresa possa aproveitar oportunidades vindas do ambiente externo, bem como neutralizar possíveis ameaças que surjam, ou seja, um recurso só representa vantagem competitiva se for valioso. Raridade refere-se à capacidade de ofertar ao mercado um produto de forma exclusiva, sendo que outros concorrentes não conseguirão ofertar da mesma forma ou terão dificuldades em realizá-la (TUNES; MONTEIRO, 2017).

Para desenvolver mecanismos que tornem o recurso de difícil imitação, deve-se considerar fatores como o histórico único da empresa, a complexidade social como confiança, cultura e recursos sociais, além de patentes que reservam o direito sobre este recurso (GOHR; MEDEIROS; SANTOS, 2014). Se um recurso for raro e valioso, porém os concorrentes conseguem encontrar outro produto que possa substituí-lo com facilidade, este não é um recurso estratégico (LAIMER; LAIMER, 2009).

Nesse contexto, tem-se mostrado que organizações independentes possuem dificuldades em agregar valor aos seus recursos de forma que consigam transformá-los em uma força competitiva sustentável, pois enfrentam um ambiente bastante complexo e incerto (LAIMER; LAIMER, 2009). Sendo assim, Gohr, Medeiros e Santos (2014) trazem à tona a possibilidade de serem estabelecidos relacionamentos cooperativos entre empresas, para alavancar a competitividade no ambiente de negócios. O estabelecimento de redes de cooperação entre organizações permite o desenvolvimento de especialização produtiva, aprendizagem e inovação (FONSECA; CUNHA, 2015).

Essa organização de cooperação com fins de obtenção de vantagem competitiva baseia-se no conceito do conhecimento, ou seja, surgem como uma forma de adquirir informações, especializações e aprimoramentos tecnológicos (CARMONA; TOMELIN; DANI; HEIN, 2017). Para Barney e Herterly (2007), recursos geradores de vantagem competitiva que sejam oriundos de interação entre indivíduos, grupos e tecnologia são difíceis de serem copiados por outras empresas. De acordo com Laimer e Laimer (2009), as relações de cooperação tendem a facilitar a obtenção ou ampliação de vantagem competitiva para as empresas.

Uma das formas de cooperação se dá por meio dos Arranjos Produtivos Locais – APL, que de acordo com Fonseca e Cunha (2015), trata-se de um grupo de empresas que estão localizadas em um mesmo território, que mantém vínculos de articulação, integração, cooperação e aprendizagem entre si, em conjunto com outros órgãos da região, como por exemplo o governo, instituições de crédito, ensino e pesquisa.

No que tange ao desempenho, um dos recursos mais importantes é a intensidade tecnológica. Uma intensidade tecnológica elevada pode facilitar a percepção de mudanças no mercado consumidor, fazendo com que a resposta por parte da empresa ocorra de maneira mais rápida e eficaz do que seus concorrentes, gerando assim, uma vantagem competitiva (CARMONA et al., 2017). Torna-se difícil a manutenção de uma vantagem competitiva devido às constantes mudanças que ocorrem seguidamente no ambiente de negócios. Este ambiente sofre influências tanto internamente, por meio de informações de *stakeholders* que podem ser tanto funcionários quanto dirigentes como também externamente, visto que mudanças macroambientais também afetam diretamente o ambiente e não estão sob o controle da empresa (DALFOVO, et al., 2016).

### **3 MÉTODO**

O objetivo deste estudo busca investigar os fatores competitivos das empresas, a partir de seus recursos e desempenho. Com isso, pretende-se investigar os principais recursos das empresas com base na Visão Baseada em Recursos. Esta pesquisa tem característica quantitativa e descritiva, com aplicação de questionário semiestruturado. A amostra é composta por empresas do ramo metal-mecânico, moveleiro, vestuário e alimentício, sendo pequenas empresas, instaladas no município de Passo Fundo no norte do estado do Rio Grande do Sul.

A coleta de dados foi feita através de questionários com perguntas abertas e fechadas, com uma escala de 11 pontos, onde 0 (discordo totalmente) a 10 (concordo totalmente). O questionário possui 34 questões divididas em 8 blocos, sobre os tipos de recurso: físicos,

financeiros, organizacionais, humanos, reputacionais, interorganizacionais e inovações, além do desempenho.

Quadro 3: Estrutura do questionário.

<b>Estrutura do Questionário</b>	
<b>Blocos</b>	<b>Descrição</b>
Físicos	Se a empresa possui facilidade ou não em adquirir máquinas, matéria-prima, infraestrutura física e equipamentos de informática.
Financeiros	Se a empresa tem facilidade na obtenção de financiamentos por meio de instituições financeiras ou recursos dos sócios.
Organizacionais	Se a empresa está organizada de modo que consiga atender a demanda do mercado da melhor forma e prazo possível.
Humanos	Se a empresa possui facilidade na contratação e treinamento de funcionários.
Reputacionais	Se a empresa possui credibilidade, visibilidade, status, prestígio e boa reputação perante os <i>Stakeholders</i> .
Interorganizacionais	Que tipos de parceria a empresa possui com outras que atuam no mesmo setor.
Inovações	Se houve desenvolvimento ou aprimoramento de produtos, serviços ou processos nos últimos anos.
Desempenho	Se a empresa apresentou crescimento no faturamento, nas vendas, na produtividade e na rentabilidade nos últimos anos.

Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

Os questionários foram aplicados de duas maneiras: entrevistas pessoais e envio via e-mail. Priorizou-se entrevistas presenciais, pois dão maior credibilidade aos dados coletados, porém nos casos em que a pessoa a ser entrevistada não cedeu uma visita, optou-se pelo envio via e-mail. As questões foram respondidas diretamente pelos gestores das respectivas empresas.

Após a coleta de dados, foi realizada a conferência e revisão dos dados, estes foram alocados em tabelas de modo que se auxilia na análise e compreensão. Contudo, foi possível avaliar quais são os recursos compartilhados e o desempenho das empresas.

## **4 RESULTADOS DA PESQUISA**

Neste tópico serão apresentados os resultados da pesquisa, sendo composto por dois itens: a caracterização da amostra e recursos e desempenho.

### **4.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA**

A amostra obtida na realização desta pesquisa consiste em um total de oito empresas, sendo duas do setor de vestuário, uma do setor metal-mecânico, duas do setor moveleiro e três do setor alimentício, todas localizadas no município de Passo Fundo. Nenhuma das empresas estudadas está diretamente ligada a uma rede.

Tabela 1: Caracterização da Amostra

<b>Empresas</b>	<b>Segmento</b>	<b>Funcionários</b>	<b>Porte</b>
Empresa 01	Vestuário	60	Pequena
Empresa 02	Vestuário	17	Pequena
Empresa 03	Metalúrgica	4	Microempresa
Empresa 04	Moveleiro	1	Microempresa
Empresa 05	Moveleiro	9	Pequena
Empresa 06	Alimentos	3	Microempresa
Empresa 07	Alimentos	4	Microempresa
Empresa 08	Alimentos	13	Microempresa

Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

Em relação ao porte, 37,5% das empresas são classificadas como pequena empresa e 62,5% como microempresa. A média de funcionários por empresa é de 13,9, com desvio padrão de 19,4, onde o menor valor observado foi um e o maior foi 60.

#### 4.2 RECURSOS E DESEMPENHO

Com o intuito de facilitar a análise dos dados coletados, estes foram divididos nos mesmos oito blocos utilizados no questionário, conforme o tipo de recurso e desempenho. Para avaliar os recursos mais relevantes que são utilizados pelas empresas, foram calculados, a média aritmética e o desvio padrão. Nas tabelas abaixo, foram apresentados os dados coletados, sendo considerado uma escala de 11 pontos.

Tabela 2: Recursos Físicos

<b>Questões</b>	<b>Empresas</b>								<b>Média</b>	<b>D. P</b>
	01	02	03	04	05	06	07	08		
Aquisição de máquinas e equipamentos.	7	1	5	0	5	2	5	9	4,25	3,06
Aquisição de matérias-primas e produtos.	9	5	5	0	9	5	5	9	5,87	3,09
Infraestrutura física (prédio, instalações).	8	1	7	0	7	0	5	6	4,25	3,37
Aquisição de programas e equipamentos.	8	1	7	0	10	0	5	8	4,87	4,02

Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

Observando a Tabela 2, percebe-se que o panorama geral das empresas na facilidade em obtenção de recursos físicos é bastante baixo, com média geral de 4,81. O recurso físico que representa a maior facilidade de obtenção é aquele que diz respeito a aquisição de matéria-prima, produtos ou serviços. Já os recursos físicos que representam maior dificuldade de obtenção são máquinas, equipamentos e infraestrutura física.

Tabela 3: Recursos Financeiros

Questões	Empresas								Média	D. P
	01	02	03	04	05	06	07	08		
Empréstimo bancário para capital de giro.	8	0	0	0	9	4	8	9	4,75	4,23
Financiamento para máquinas e equipam.	7	1	0	0	9	7	8	9	5,12	4,05
Financiamento para construção e reforma.	5	0	0	0	9	2	5	8	3,62	3,66
Investimentos dos sócios no negócio.	5	0	5	0	10	0	10	10	5,00	4,63

Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

No que diz respeito à obtenção de recursos financeiros, pode-se observar na Tabela 3 que a média geral ficou em 4,62, bastante semelhante aos recursos físicos. Percebe-se que o menor valor médio (3,62) está na obtenção de financiamentos para aquisição ou reforma da infraestrutura física, indo de encontro com uma das principais dificuldades apresentadas na Tabela 2, que é a melhoria de suas instalações físicas.

Tabela 4: Recursos Organizacionais

Questões	Empresas								Média	D. P
	01	02	03	04	05	06	07	08		
Flexibilidade e rapidez de resposta.	7	8	6	1	8	8	6	8	6,50	2,39
Identificar as oportunidades.	7	8	7	0	9	7	6	9	6,62	2,87
Rotinas e processos organizacionais.	6	5	10	1	8	9	6	9	6,75	2,91
Processos organizacionais dos clientes.	7	7	10	0	9	9	5	9	7,00	3,25

Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

Analisando a Tabela 4, percebe-se que no geral os recursos organizacionais estão sendo aproveitados pelas empresas, porém há ainda margem para melhorar. Os valores médios ficaram muito próximos à 7,00. É provável que estes valores fossem maiores caso as empresas participassem de uma rede de cooperação.

Tabela 5: Recursos Humanos

Questões	Empresas								Média	D. P
	01	02	03	04	05	06	07	08		
Contratação de funcionários.	4	2	5	0	8	2	4	6	3,87	2,53
Treinamento dos funcionários.	8	2	4	0	5	5	6	7	4,62	2,61
Troca de informações.	6	2	5	0	10	8	9	8	6,00	3,50
Conhecimentos.	7	6	8	0	9	7	9	8	6,75	2,91

Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

Outro ponto relevante são os valores obtidos nas questões relacionadas aos recursos humanos. Conforme demonstra a Tabela 5, as empresas possuem dificuldades na contratação e treinamento de funcionários. Cabe ressaltar que a amostra teve seu valor médio menor em função da empresa 4, na qual as respostas foram zero, porém devido à ausência de funcionários.

Tabela 6: Recursos Reputacionais

Questões	Empresas									Média	D. P
	01	02	03	04	05	06	07	08			
Credibilidade.	8	8	9	10	9	8	7	8		8,37	0,91
Visibilidade.	8	8	9	8	10	8	7	8		8,25	0,88
Status e prestígio.	7	8	9	9	9	8	5	9		8,00	1,41
Boa reputação.	7	8	9	10	9	8	8	9		8,50	0,92

Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

No que tange aos recursos reputacionais, observa-se que na Tabela 6, que no geral as empresas estão muito bem colocadas diante de seus clientes, concorrentes, fornecedores e instituições locais. O menor valor médio encontrado foi 8,00 no quesito status e prestígio, e o maior valor foi 8,50 no quesito boa reputação.

Tabela 7: Relações com Outras Empresas

Questões	Empresas									Média	D. P
	01	02	03	04	05	06	07	08			
Compra, venda ou propaganda.	3	0	7	0	10	0	1	0		2,62	3,85
Projetos e/ou atividades.	4	0	5	0	9	0	5	0		2,87	3,39
Contratação e treinamento pessoal.	0	0	5	0	4	0	1	6		2,00	2,56
Informações e conhecimentos.	2	2	8	8	9	0	7	9		5,62	3,66

Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

Na Visão Baseada em Recursos a vantagem competitiva é mais facilmente obtida por meio dos recursos. Desse modo, a cooperação caracteriza como um recurso importante que fomenta a troca de recursos. Porém, as empresas não estão estabelecendo relações entre si. De acordo com a Tabela 7, a principal forma de relações estabelecidas é a troca de informações e conhecimentos, que apresentou média de 5,62, pois as demais atividades não têm ocorrido.

Tabela 8: Inovação

Questões	Empresas									Média	D. P
	01	02	03	04	05	06	07	08			
Novos produtos e/ou serviços.	10	9	9	0	10	10	3	8		7,37	3,77
Melhoria de produtos e serviços.	8	9	9	6	10	10	8	9		8,62	1,30
Novos processos organizacionais.	8	5	0	0	9	10	5	7		6,28	3,35
Melhoria de processos organizac.	7	5	6	0	9	10	5	8		6,25	3,10
Pesquisa e desenvolvimento.	9	8	6	0	9	6	4	4		5,75	3,05
Treinamento de funcionários.	8	5	5	0	8	0	2	0		3,50	3,46

Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

Com base na Tabela 8, no que diz respeito à inovação, as empresas analisadas demonstraram sim terem melhorado seus processos, produtos ou serviços nos últimos anos. A principal dificuldade está na contratação ou treinamento de funcionários para desenvolverem

essas atividades de inovação, sendo que o valor médio ficou em 3,50. Já os maiores valores estão na melhoria de produtos e serviços, sendo o valor médio de 8,62.

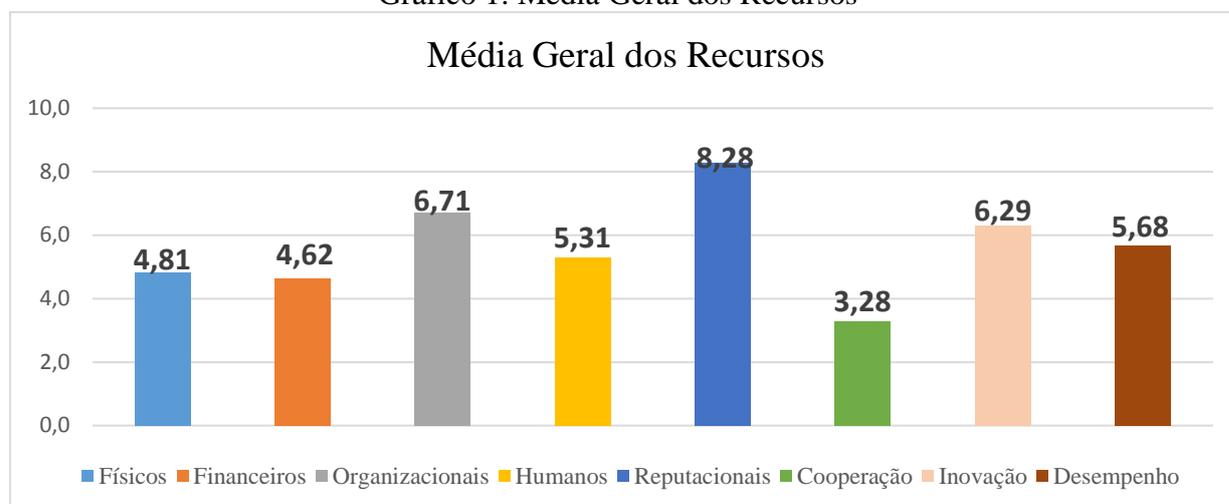
Tabela 9: Desempenho

Questões	Empresas								Média	D. P
	01	02	03	04	05	06	07	08		
Aumento no faturamento.	9	6	5	0	7	7	5	8	5,87	2,74
Crescimento nas vendas.	9	6	5	0	7	7	5	9	6,00	2,87
Aumento na produtividade.	9	6	5	0	7	8	5	8	6,00	2,82
Aumento na rentabilidade.	8	0	5	0	7	7	5	7	4,87	3,18

Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

Por fim, conforme demonstra a Tabela 9, a maioria das empresas analisadas apresentaram um crescimento no desempenho nos últimos anos. Os maiores valores médios ficaram por conta do crescimento de vendas e aumento da produtividade, que apresentaram valores médios de 6,00. Já os menores valores dizem respeito ao aumento na rentabilidade, cuja média ficou em 4,87 e ao aumento no faturamento, cuja média ficou em 5,87.

Gráfico 1: Média Geral dos Recursos



Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

No geral, conforme pode-se perceber no Gráfico 1, o maior valor médio apresentado foi dos recursos reputacionais, que ficou em 8,28, o que nos leva a crer que as empresas estão tendo boa credibilidade, visibilidade, status e prestígio perante seus *stakeholders*. Em contrapartida, as relações de cooperação apresentaram o menor valor médio, sendo este de 3,28. Isso indica que as empresas não estabelecendo parcerias entre si.

## 5 CONCLUSÃO

Esta pesquisa se propôs a investigar de que forma os recursos afetam a geração de vantagem competitiva e, conseqüentemente, o desempenho da empresa, bem como analisar se as empresas têm acesso aos recursos. Além disso, verificar se o recurso cooperação (relação com outras empresas) tem sido utilizado para obter vantagem competitiva.

Deste modo, a presente pesquisa mostra-se relevante pois apresenta como contribuição a teoria da Visão Baseada em Recursos não apenas pela perspectiva da empresa individual, como na maioria dos estudos analisados, mas também pela ótica de empresas que estabelecem redes de cooperação, nas quais compartilham recursos, tanto tangíveis quanto intangíveis. Desse modo, foi possível analisar a facilidade no acesso aos recursos para estabelecer uma vantagem competitiva. As empresas analisadas, além de outras que atuem nos mesmos segmentos, podem utilizar as informações aqui levantadas de modo a rever suas políticas e estratégias com o intuito de identificar os recursos que representam fraquezas e trabalhar maneiras de convertê-los em forças.

De modo geral, constatou-se que os recursos são determinantes no desempenho econômico das empresas, sendo que o recurso reputacional teve maior destaque na percepção dos gestores das empresas, considerando a credibilidade, visibilidade, status e prestígio perante seus *stakeholders*. Observa-se também, que as empresas não possuem facilidades em estabelecer redes de cooperação, uma possível explicação para isso seria que os setores de atuação na qual se encontram, são setores onde há baixa complexidade de rotinas, processos e tecnologias, portanto, são menos suscetíveis a mudanças e, portanto, não percebem a necessidade dessas relações.

Para pesquisas futuras, sugere-se que seja aprofundado os motivos pelos quais as empresas possuem ressalvas em estabelecer relações de cooperação, pois tais relações são de suma importância para conseguir aproveitar melhor os recursos e obter uma vantagem competitiva.

## REFERÊNCIAS

- BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- CARMONA, L. J. M.; TOMELIN, J.; DANI, A. C.; HEIN, N. Efeito Da Intensidade Tecnológica Na Relação Entre O Investimento Em Inovação E O Desempenho Organizacional De Setores Industriais. **Revista Brasileira de Gestão e Inovação**, v.5, n.2, p. 84-106.
- DALFOVO, M. S; MACHADO, M. M.; ZOSCHKE, A. C. K.; DA SILVA, T. A. Análise da Influência Da Visão Baseada Em Recursos E Monitoramento Do Ambiente Na Capacidade De Gestão Dos Stakeholders. **Pensamento & Realidade**, v.31, n.4, p. 1-22, 2016.
- DE ARO, E. R.; SAMPAIO, V. P. Identificação dos recursos e capacidades organizacionais: estudo de caso em empresas do serviço alimentício. In: **ENGEMA - Encontro Internacional Sobre Gestão Empresarial e Meio Ambiente**, São Paulo, 2016.
- FONSECA, M. R.; CUNHA, M.A. Desenvolvimento De Vantagem Competitiva Sob a Ótica da Visão Baseada em Recursos. **Caderno Profissional de Administração**, v.5, n.1, p. 94-111, 2015.
- 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.
- JOSEPH, G. P. A.; GONÇALVES-DIAS, S. L. F.; FELSBURG, A. V.; IGARI, A. T. Responsabilidade Social Corporativa E Índices De Sustentabilidade: Um Estudo Dos Ativos Tangíveis E Intangíveis À Luz Da Visão Baseada Em Recursos. **Revista de Gestão Social e Ambiental**, São Paulo, v. 12, n.1, 2018.
- 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.
- LAIMER, C. G.; LAIMER, V. R. Relações de Cooperação na Perspectiva da Visão Baseada em Recursos. **Revista de Administração da UNIMEP**, v.7, n.3, p. 93-110, 2009.
- LOURO, A.; ALMEIDA, G. S.; PELISSARI, A. S. Quais capacidades são fontes de Vantagem Competitiva Sustentável no setor de soluções de software? Uma análise à luz das Capacidades Dinâmicas e da Visão Baseada em Recursos. **Revista de Gestão e Tecnologia**, Florianópolis, v. 7, n.4, p. 36-50, 2017.
- SALGADO, C. C. R.; COLOMBO, C. R. Sistema de Gestão Ambiental no Verdegreen Hotel– João Pessoa/PB: Um estudo de caso sob a perspectiva da Resource-Based View. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 16, n. 5, p. 195-225, 2015.

TUNES, R.; MONTEIRO, P. R. R. Conhecimento Em Gestão, Vantagem Competitiva E Performance Empresarial: Proposição E Teste De Um Modelo Fundamentado Na “Resource Advantage Theory” Em Mpes. **Revista Brasileira de Marketing**, v.16, n. 3, p. 298-316, 2017.

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**. v. 5, p. 171-180, 1984