

UNIVERSIDADE FUMEC  
FACULDADE DE CIÊNCIAS EMPRESARIAIS - FACE  
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

RAFAEL TUNES FONSECA

**AQUISIÇÃO DE CONHECIMENTO EM GESTÃO, VANTAGEM  
COMPETITIVA E PERFORMANCE:**  
UMA ANÁLISE SOB A ÓTICA DA TEORIA DA VANTAGEM DE RECURSOS (R-A THEORY)

Belo Horizonte – MG

novembro de 17

RAFAEL TUNES FONSECA

**AQUISIÇÃO DE CONHECIMENTO EM GESTÃO, VANTAGEM  
COMPETITIVA E PERFORMANCE: UMA ANÁLISE SOB A ÓTICA DA TEORIA DA  
VANTAGEM DE RECURSOS (R-A THEORY)**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Administração, da Universidade FUMEC como requisito fundamental para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Prof. Orientador: Dr. Plínio Rafael Reis Monteiro

Área de Concentração: Gestão estratégica de organizações

Linha de Pesquisa: Estratégia e tecnologias de Marketing

Belo Horizonte – MG

novembro de 17

F676a Fonseca, Rafael Tunes  
Aquisição de conhecimento em gestão, vantagem competitiva e performance: uma análise sob a ótica da teoria da vantagem de recursos (*R-A theory*). / Rafael Tunes Fonseca. – Belo Horizonte, 2014.

103 f : il. ; 30 cm.

Orientador: Plínio Rafael Reis Monteiro.  
Dissertação (mestrado) – Universidade FUMEC. Faculdade de Ciências Empresariais.

Inclui bibliografia.

1. Administração – Estudo de casos. 2. Concorrência - Estudo de casos. I. Monteiro, Plínio Rafael Reis.  
II. Universidade FUMEC. Faculdade de Ciências Empresariais.  
III. Título.

CDU: 65.01

Elaborada por Olívia Soares de Carvalho. CRB/6: 2070



217040



**UNIVERSIDADE  
FUMEC**  
DE MINAS GERAIS PARA O MUNDO

Dissertação intitulada **“Aquisição de Conhecimento em Gestão, Vantagem Competitiva e Performance: Uma Análise sob a Ótica da Teoria das Vantagens dos Recursos (R-A THEORY).”** O(a) Senhor(a) Presidente da Comissão, de autoria do Mestrando Rafael Tunes Fonseca aprovado pela banca examinadora constituída pelos seguintes professores:

---

Prof. Dr. Plínio Rafael Reis Monteiro - UFMG  
(Orientador)

---

Prof. Carlos Alberto Gonçalves – Universidade FUMEC

---

Profa. Dra. Juliãna Maria Magalhães Christino – FEAD

---

Prof. Dr. Luiz Rodrigo Cunha Moura – UNA

---

Prof. Dr. Cid Gonçalves Filho  
Coordenador do Programa de Doutorado e Mestrado em Administração  
Universidade FACE/FUMEC

Belo Horizonte, 19 de dezembro de 2014.

Rua Cobre, 200 - Cruzeiro  
30310-190 - Belo Horizonte- MG  
Tel. (31) 3228-3060  
[www.fumec.br](http://www.fumec.br)

*Dedico e agradeço aos meus pais Fábio e Rosana pela oportunidade da vida e pelo incentivo de crescimento pessoal e profissional; à minha família pelo apoio e motivação constantes e à Ciça e à Heloísa, pois a vida faz todo sentido quando estou com vocês.*

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço ao Sebrae Minas pelo suporte e oportunidade de pesquisa, na figura do superintendente Afonso Maria Rocha e da gerente de comunicação Teresa Goulart. Agradeço à FUMEC pela oportunidade e orientação na figura de toda sua equipe. Encontrei aqui ambiente que estimula o estudo e interesse em pesquisa, e isso só se consegue com profissionais altamente comprometidos com o negócio.

Um especial agradecimento aos professores que impactaram de alguma maneira na confecção desta pesquisa, seja por um comentário, seja por aulas marcantes que tive durante o curso: Henrique Martins, Daniel Jardim Pardini, Luiz Cláudio Vieira de Oliveira, Mário Reis, Luiz Antônio Antunes Teixeira e o Cid.

Um agradecimento maior ao professor e orientador Plínio Rafael que tanto em sala quanto na orientação surpreende pela sua simplicidade, didática e amor ao que faz. Obrigado ao mestre pela paciência, orientação e conversas.

## RESUMO

Este trabalho buscou pesquisar se a aquisição de conhecimento em gestão pela empresa, como recurso, configura-se como uma vantagem para o negócio. E se, posteriormente, esta vantagem conduziu ou não a uma performance superior da empresa. Ao adquirir conhecimentos específicos em gestão o empresário da micro e pequena empresa busca resolver questões relacionadas às seguintes áreas de gestão: marketing, recursos humanos, finanças, logística, inovação, design, compras, legislação e tributos. A empresa pretende, ao resolver questões operacionais e de performance, diferenciar-se das concorrentes, promovendo sua sobrevivência e posicionamento no mercado. Para que o objetivo fosse alcançado, realizou-se uma revisão teórica sobre estratégia empresarial, estratégia nas MPEs e estratégia de marketing. Posteriormente, realizou-se também uma revisão sobre os conceitos de vantagem competitiva, vantagem competitiva sustentável e visão baseada em recursos. Finalmente, a partir da análise dos tipos de conhecimento adquiridos pela empresa e como o seu dirigente identificou a efetividade ou não dos mesmos, o trabalho considerou a inclusão da *R-A theory*, e seus conceitos de vantagem comparativa, vantagem competitiva e performance superior para compreensão do fenômeno.

Para a pesquisa foram formuladas 18 hipóteses, sendo que sete delas foram suportadas em relação à descrição de recursos da premissa P.6 da *R-A theory*: i) financeiro, ii) físico, iii) legal, iv) humano, v) organizacional, vi) informacional e vii) relacional. As outras 11 hipóteses foram relacionadas ao conceito de VRIO sendo que quatro não foram suportadas e sete foram. Concluiu-se que conhecimento em gestão, como recurso, conduz à performance superior. Evidenciou-se a possibilidade de operacionalização em conjunto da VBR e *R-A theory* de Hunt. Ambas possuem estruturas complementares que foram articuladas para um modelo prático de pesquisa sobre desempenho empresarial. Assim, Ao final desse trabalho observou-se que para a estratégia do negócio, há esforços para a construção de estratégias e marketing nas MPEs que passam pela obtenção de recursos que as deixariam mais competitivas.

**Palavras-chave:** Recurso. Vantagem Competitiva. Vantagem Comparativa. Performance. Desempenho.

## ABSTRACT

This study aimed to investigate if the acquisition of knowledge management by the company as a resource, has conducted or not to an advantage for the business. And if later, this advantage has led or not the superior performance of the company. By acquiring expertise in managing the business of micro and small business seeks to solve issues related to the following management areas: marketing, human resources, finance, logistics, innovation, design, procurement, legislation and taxes. The company intends to address operational and performance issues, differentiating themselves from competitors by promoting their survival and market position. For the goal was reached there was a theoretical review of business strategy, strategy in small enterprises and marketing strategy. Later, also has conducted a review of the concepts of competitive advantage, sustainable competitive advantage and resource-based view. Finally, from the analysis of the types of knowledge acquired by the company and how its leader identified the effectiveness or not of the same, the work considered the inclusion of RA theory, and concepts of comparative advantage, competitive advantage and superior performance for understanding phenomenon.

For this research 18 hypotheses were formulated and seven of them were supported in relation to the resource's description of P.6 premise of the RA theory: i) financial, ii) physical, iii) legal, iv) human, v) organizational, vi) informational and vii) relational. The other 11 hypotheses were related to the concept of VRIO of which four were not supported and seven were. It was concluded that management knowledge as a resource, leads to superior performance. It was shown the possibility of operation in conjunction: RBV and RA theory of Hunt. Both have complementary structures that were articulated to a practical model of research on business performance. Thus, the end of this work it was observed that for the business strategy, there are efforts to build strategies and marketing in small business passing by obtaining resources that would leave them more competitive.

**Keywords:** Resource. Competitive Advantage. Comparative Advantage. Performance.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Estrutura geral da R-A Theory .....	53
Figura 2-Modelo Conceitual: estrutura da R-A theory, soluções de gestão e performance .....	54
Figura 3- Modelo teórico inicial - <i>Fonte: elaborado pelo autor.</i> .....	60
Figura 4- Modelo teórico proposto .....	63
Figura 5 - Modelo teórico ajustado inicialmente .....	79
Figura 6-Modelo teórico ajustado.....	81

## **LISTA DE GRÁFICOS**

Gráfico 1- Escolaridade dos decisores de MPEs em Minas Gerais.....	15
Gráfico 2- Estratégias de investimento das MPEs mineiras.....	21

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Envios Survey x Respostas.....	56
Tabela 2 - Perfil do respondente.....	67
Tabela 3 - Estatísticas descritivas para a vantagem comparativa - dimensão física .....	69
Tabela 4 - Estatísticas descritivas para a vantagem comparativa - dimensão financeira .....	69
Tabela 5 - Estatísticas descritivas para a vantagem comparativa - dimensão humana .....	70
Tabela 6 - Estatísticas descritivas para a vantagem comparativa - dimensão organizacional..	70
Tabela 7 - Estatísticas descritivas para a vantagem comparativa - dimensão informacional...	71
Tabela 8 - Estatísticas descritivas para a vantagem comparativa - dimensão relacional .....	71
Tabela 9 - Estatísticas descritivas para a vantagem comparativa - dimensão legal .....	72
Tabela 10 - Estatísticas descritivas para o construto valor.....	72
Tabela 11 - Estatísticas descritivas para o construto raridade .....	73
Tabela 12 - Estatísticas descritivas para o construto imitabilidade .....	73
Tabela 13 - Estatísticas descritivas para o construto organização.....	74
Tabela 14 - Estatísticas descritivas para o construto performance .....	75
Tabela 15 - Cargas do modelo de mensuração .....	76
Tabela 16 - Cargas do modelo de mensuração .....	77
Tabela 17 - Cargas do modelo de mensuração .....	78
Tabela 18 - Testes dos coeficientes de caminho.....	80
Tabela 19 - Estatística de ajuste .....	82
Tabela 20 - Validade discriminante dos construtos.....	83
Tabela 21 - Estimativa por intervalo dos construtos .....	85

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Formas de constituição de micro empreendimentos .....	24
Quadro 2 - Classificação de porte de empresa adotada pelo BNDES .....	25
Quadro 3 - Evolução classificação MPEs com base em faturamento anual.....	27
Quadro 4 - Representatividade das MPEs na economia brasileira.....	27
Quadro 5 - Tipologias de estratégia.....	30
Quadro 6 - Características das dez escolas - formulação da estratégia .....	33
Quadro 7 - Estratégia como Posição, Recursos e Regras Simples .....	35
Quadro 8 - A Evolução do foco da estratégia.....	35
Quadro 9 - Contribuições para o conceito de VCS .....	45
Quadro 10 - Diferenças entre R-A theory e a VBR, segundo Shelby Hunt .....	57
Quadro 11 - Questões e Construto Vantagem Comparativa.....	59
Quadro 12 - Construtos indicadores, definição operacional e conceito: VRIO para determinar Vantagem Competitiva.....	87
Quadro 13 - Hipóteses das Dimensões da R-A theory .....	87
Quadro 14 - Hipóteses das dimensões da R-A theory.....	87
Quadro 15 - Hipóteses das dimensões da R-A theory.....	87
Quadro 16 - Hipóteses das dimensões da R-A theory.....	87

## **LISTA DE SIGLAS**

BNDES - Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social  
CNPJ - Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica  
COPELLL - Lifelong Learning for Competitiveness in Small and Medium Enterprises  
EPP - Empresas de Pequeno Porte  
FECOMÉRCIO - Federação do Comércio  
FIEMG - Federação das Indústrias de Minas Gerais  
IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística  
ME - Microempresa  
MEI - Micro Empreendedor Individual  
MPes - Micro e Pequenas Empresas  
PMes - Pequenas e Médias Empresas  
R-A theory - Resource Advantage Theory  
ROB - Receita Operacional Bruta  
SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas  
SEMPE - Secretaria da Micro e Pequena Empresa  
SIMPLES - Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições das Microempresas  
VBR - Visão Baseada em Recursos  
VC - Vantagem Competitiva  
VCS - Vantagem Competitiva Sustentável  
VRIO - Valor, Raridade, Imitabilidade e Organizações

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO .....	13
1.1	Objetivos.....	17
1.2	Justificativa .....	18
1.3	Contextualização.....	20
2	REFERENCIAL TEÓRICO .....	29
2.1	Estratégia.....	29
2.2	Estratégia nas micro e pequena empresas.....	36
2.3	Estratégia de marketing.....	38
2.4	Vantagem Competitiva (VC), Vantagem Competitiva Sustentável (VCS) e Visão Baseada em Recursos (VBR) e a R-A theory .....	40
2.5	<i>Resource-Advantage theory: origens, premissas e características</i> .....	50
3	METODOLOGIA.....	54
3.1	Abordagem geral da pesquisa .....	54
3.2	Tipo de pesquisa .....	55
3.3	A unidade de observação .....	55
3.4	A amostra .....	55
3.5	Técnica de coleta de dados.....	55
3.5.1	<i>Desenho da pesquisa e hipóteses</i> .....	60
4	ANÁLISE DE DADOS.....	60
4.1	Procedimentos estatísticos .....	61
4.1.1	<i>Estatística descritiva e equações estruturais</i> .....	61
4.1.2	<i>Avaliação dos escores dos construtos com variáveis de perfil de forma bivariada.</i> 64	
4.2	Resultados da pesquisa.....	65
4.2.1	<i>Avaliação da amostra – outliers</i> .....	65
4.2.2	<i>Perfil da amostra</i> .....	66
4.2.3	<i>Descrição das variáveis</i> .....	68
4.3	Validação do modelo .....	75
4.4	Apresentação dos resultados .....	83
4.5	Média geral, estimativa por intervalo dos construtos e comparação com variáveis de perfil.....	84
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	86
5.1	Apresentação dos resultados .....	86
5.2	Conclusões sobre o problema de pesquisa.....	86
5.3	Implicações para a teoria .....	90
5.4	Implicações para a prática de pesquisa .....	90
5.5	Limitações da pesquisa.....	91
5.6	Sugestão de estudos futuros.....	91
	REFERÊNCIAS .....	92
	APÊNDICES .....	103
	Apêndice A .....	103
	Apêndice B .....	118
	Apêndice C .....	119

## 1 INTRODUÇÃO

As micro e pequenas empresas (MPes) cresceram em número e relevância na economia nos últimos anos. Em dez anos, os valores da produção gerada pelos pequenos negócios saltaram de R\$ 144 bilhões para R\$ 599 bilhões/ano. O ambiente legal, o aumento de escolarização do brasileiro e o crescimento do mercado consumidor são apontados como fatores para esse desempenho Sebrae (2014a).

Há muito se sabe que as micro empresas representam uma força motriz da economia nacional. Atualmente existem 9 milhões empresas, representando 27% do PIB nacional. De acordo com o último estudo IBGE/Sebrae, as MPes são responsáveis por 44% dos empregos formais em serviços, e de aproximadamente 70% dos empregos gerados no comércio Sebrae (2014b)

Apesar dessa importância micro empreendedores, dado um cenário de elevada competitividade, vivenciam grande desafios que culminam com a falência ou fechamento prematuro em que cerca de 25% fecham as portas nos dois primeiros anos de operação (SEBRAE, 2013a). Nesse cenário, é imperativa a busca pela profissionalização do negócio, a qual perpassa pela busca de vantagens competitivas que permitam impulsionar as atividades empresariais. Para isso, não se pode negar a importância da aplicação de conceitos de estratégia empresarial, que, por natureza, se encontram associados ao conceito de marketing contemporâneo Rodriguez Cano et al. (2004).

Assim, a fim de alcançar e manter o desempenho estratégico no longo prazo, as organizações, em especial as micro empresas, precisam repensar sua estratégia à luz dos recursos, das capacidades e das vantagens competitivas Grant (1991). Nesse cenário, a alocação dos recursos tangíveis e intangíveis Arend; Bromiley (2009 e Helfat; Peteraf (2009 e Stoian (2010) remete a uma responsabilidade fundamental do empreendedor Jaques (2012), passo requerido ao fomento de vantagens competitivas, preferencialmente sustentáveis Porter; Millar (1985). Estas, por sua vez, que permitem que as organizações vislumbrem um desempenho financeiro superior, em um determinado setor (BRITO; BRITO, 2012). Esse caminho só pode ser alcançado caso a organização oriente seus recursos específicos e únicos em direção a capacidades e competências específicas (BARNEY, 2012a; BARNEY, 1991), propiciando o alcance de uma posição superior em relação aos concorrentes (AGUIRRE, 2008;

BRÄNDSTRÖM; BYNANDER; HART, 2008; HITT *et al.*, 2011). Dentre os recursos citados na literatura destaca-se o conhecimento (BARNEY, 2001; HODGSON, 2000; KARPEN, 2008).

Na ótica de mercado, pode-se compreender que qualquer estratégia só se torna efetiva na medida em que consegue alcançar demandas que refletem necessidades e desejos do mercado alvo Kluyver; Pearce II (2010). Nesse sentido, o conceito central que fundamenta o pensamento estratégico em marketing, seria a orientação para o mercado Jaworski; Kohli (2006), que significa que a empresa irá direcionar seus recursos para garantir a entrega de valor ao mercado, considerando elementos que o mercado considera como valiosos Paim et al. (2011). Nesse espectro, Shelby Hunt(1995), propõe uma teoria evolucionária do processo de competição interdisciplinar, integrando conceitos de estratégia de negócios e de marketing, visando à proposição e entrega de valor superior ao mercado. A teoria proposta denominada, Resource Advantage Theory (*R-A theory*), busca elencar como recursos, tais como o conhecimento, pode ser traduzida em vantagens comparativas que promovam a vantagem competitiva (Barney), resultando, em última instância, em performance superior. Desse modo, a estrutura conceitual da *R-A theory* apresenta-se como um arcabouço pertinente para analisar como o conhecimento em gestão enquanto recurso pode resultar em uma maior competitividade das MPEs.

Nesse cenário, ao longo do estágio de desenvolvimento das empresas, de seus processos operacionais e de sua posição de mercado, o conhecimento pode ser um recurso adquirido interna ou externamente (FLETCHER; HARRIS, 2012), pelas formas definidas pelo gestor. Traduzindo o conhecimento, enquanto recurso, em capacidades, representadas por atividades e processos internos e externos, pode-se moldar a cultura organizacional com vistas a obter resultados estratégicos distintivos Abdullah; Kanyan (2012). Assim, em um cenário dinâmico como o ambiente empresarial contemporâneo, movimentos constantes para sobrevivência e desenvolvimento da empresa requerem a utilização do conhecimento como recurso transformador e de adaptação.

O conhecimento em disciplinas que envolvem a Administração e seu setor de atuação é fundamental para a operacionalização de práticas e técnicas de gestão. O conhecimento auxilia na construção de capacidades associadas ao negócio em áreas funcionais díspares, tais como marketing, finanças, legislação, inovação, design, recursos humanos e compras. Torna-se

notável que o cenário de competição moderno determina que as organizações dominem algumas “competências centrais”, o que ela desempenha da melhor maneira Neves; Conejero (2012). Não é objetivo deste trabalho, aprofundar no tema conhecimento, nem tão pouco em processos de educação e aprendizado. Parte-se do princípio do conhecimento como recurso que impacta em todos os outros recursos da empresa Ferraresi et al. (2012). E se reconhece, para efeitos da pesquisa, que gestores recorrem aos meios tradicionais de aquisição desse conhecimento externo Ferraresi et al. (2012), no mercado. Meios esses que são os cursos, oficinas, encartes, feiras, palestras, seminários, visitas técnicas e consultorias. E onde os temas de conhecimento em gestão serão nas áreas de inovação em processos e design, finanças e contabilidade, marketing e vendas, recursos humanos (gestão de pessoas), legislação e tributos e logística/armazenagem. E a responsabilidade pela aquisição, manutenção e difusão de conhecimentos recai nas mãos do gestor, tornando imperativo que o profissional mantenha-se qualificado.

No caso das MPEs tal problema se acentua, tendo em vista as limitações de recursos, em especial os associados à formação e educação formal. A pesquisa do Sebrae Minas “Sondagem de avaliação de desempenho e perspectivas das micro e pequenas empresas mineiras” aponta que com relação à formação escolar, 65% dos decisores das MPEs possui até o ensino médio completo.

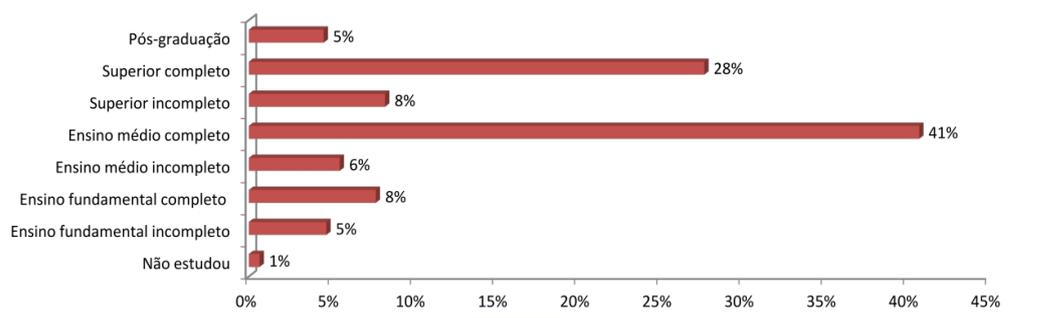


Gráfico 1- Escolaridade dos decisores de MPEs em Minas Gerais

Fonte: SEBRAE MINAS, 2013, p. 11

Há também a possibilidade de uma rivalidade competitiva entre MPEs, caracterizada pela profusão de concorrentes similares e com poderes análogos. No Brasil, existem diferentes instituições que buscam preencher essa lacuna de conhecimentos em gestão, dentre elas o Sebrae.

Tais organizações procuram transmitir ao empresário as informações que deseja abrir um negócio por meio da criação e aplicação de cursos, palestras, seminários, oficinas, consultorias, eventos, dentre outros. Muitas dessas organizações atuam de forma gratuita, sustentadas por repasses e subsídios do governo e outras entidades.

Tipicamente as MPEs que acessam tais organizações buscam adquirir o conhecimento para atuação no cotidiano do seu negócio, mas com interesse em obter maiores implicações estratégicas mais profundas na gestão. Esses gestores, muitas vezes, são atraídos pela tradição de instituições, tais como Sebrae, Federações de Indústrias, CDLs e Associações Comerciais, acreditando na reputação e reconhecimento destas como fontes de conhecimento em gestão com vistas a atender as especificidades do micro e pequeno negócio. Pode-se ilustrar esse comportamento da MPEs, a partir da pesquisa “Perspectivas das Micro e Pequenas Empresas mineiras” (SEBRAE MINAS, 2013, p. 03):

[...] das MPE que investiram no desenvolvimento de novos produtos e serviços em 2012 (94%) deverá manter a estratégia em 2013. O mesmo é observado em termos de treinamento de pessoal (93%), de introdução de novos métodos de marketing (91%) e de controle administrativo (86%).

Assim, as MPEs precisam de uma posição inovadora, conforme citam Şen e Eren 2012), o que, neste caso, só pode ser alcançado com a atuação de líderes inovadores que têm o conhecimento como um dos fatores que os diferem. Portanto, o conhecimento enquanto ativo intangível torna-se preponderante como fonte de vantagem competitiva. A premissa subjacente é que a busca e aplicação do conhecimento subsidia a efetividade organizacional através de: i) a melhora de processos, que podem criar uma base para economia de recursos da empresa, e/ou, ii) propiciar o crescimento corporativo, pela expansão de mercados atuais ou potenciais. Mais especificamente no quesito das MPEs, o conhecimento pode contribuir para compreensão das elevadas taxas de mortalidade das micro e pequenas empresas, isto é, pode-se assegurar uma condição *sine qua non* de sobrevivência ao adquirir e aplicar conhecimentos básicos da gestão empresarial.

Desse modo pode-se concluir que “a carteira de recursos de uma empresa pode levá-la a uma determinada vantagem comparativa, criando oportunidades de maiores lucros” (HODGSON, 2000, p. 69) e, neste, a própria existência da organização. O conhecimento, portanto caracteriza-se como um recurso ou ativo, e sua efetividade é composta em parte pela performance que a

empresa potencialmente pode atingir. Assumindo o cenário pregresso, este estudo buscará responder as seguintes perguntas-chaves:

- *Como as soluções de gestão enquanto fontes de conhecimento (recurso) contribuem para a construção de vantagens comparativas e competitivas para o negócio?*
- *Como as fontes de conhecimento (recurso) impactam na performance das MPEs, sob a ótica da R-A theory?*

Este trabalho pesquisará o empresário formalizado, já em atuação e suas aquisições de conhecimento, por meio dos diversos “produtos e serviços” ofertados por instituições como o Sebrae Minas, tendo como sustentação conceitual a *R-A theory* (HUNT; MORGAN, 1996).

## **1.1 Objetivos**

O objetivo geral deste trabalho é propor e testar um modelo de operacionalização da *R-A theory* para avaliar qual o impacto das soluções de gestão, compreendidas como fontes de conhecimento, no processo de construção de vantagens comparativas e competitivas e o impacto destas na performance das MPEs. Os objetivos específicos são:

- criar uma escala para mensurar a melhoria nos recursos organizacionais, compreendidos como conhecimento, sob a ótica da *R-A theory*, como fonte de vantagens comparativas;
- desenvolver uma escala para avaliar o grau de vantagem competitiva;
- testar a relação entre vantagens comparativas, competitivas e performance organizacional.

## 1.2 Justificativa

O estudo do desempenho ou performance das organizações é um tema recorrente nas pesquisas em Administração e é composto por diversas abordagens relacionadas ao desempenho empresarial. Pode-se constatar essa diversidade de abordagens relacionando algumas ocorrências de linhas de pesquisa e seus autores: estratégia de orientação para o mercado e desempenho Vieira; Zancan (2011), (PAIM *et al* 2011), Tsiotsou; Vlachopoulou (2011); estratégia organizacional e desempenho Dalberto *et al.* (2011); vantagem competitiva e desempenho Fernandes; Toledo (2013), Brito; Brito (2012b); informação de marketing, *brand equity* Golicic *et al.* (2012); complexidade de produtos, economia e desempenho Abdon *et al.* (2010), (HUNT, 2012c); relacionamento interpessoal e desempenho Kumar (2013); recurso da empresa e desempenho Ismail *et al.* (2012) e aprendizagem e sua relação com o desempenho da organização Abbade *et al.* (2012), COPELLL (2011). Essa última aproxima-se da ideia de abordar a relação do conhecimento e o desempenho organizacional. O estudo da performance das MPEs, também é tema de recentes pesquisas em diversos países Elster; Phipps (2013), Ladzani *et al.* (2012).

Devido à relevância da MPE na economia e todo esforço para constituição de um ambiente legal favorável, demonstra-se a importância de pesquisá-la. A preocupação do empresário em investir em aquisição de conhecimento é um indício de que ele trata o tema como um recurso da empresa. Um fator intrínseco à realidade da MPE é a sobrevivência. Ela está diretamente ligada ao seu líder, suas estratégias e sua capacidade de adquirir e aplicar conhecimentos. Considerando ainda o cenário econômico dinâmico do país e as tendências em estratégias de valor e capacidades Ribeiro *et al.* (2009, p. 3) diz que “estratégia é uma solução fundamental para as empresas que se mantêm competitivas dentro de um ambiente caracterizado pela incerteza intensa e mudança”. O “resultado esperado” Gama; Oliveira (2013) do empresário ao utilizar um recurso da empresa é, de forma resumida, o de melhorar processos internos e externos, evitar despesas desnecessárias e principalmente conquistar performance superior. Esta última pode ser traduzida como, por exemplo: i) maior ganho financeiro bruto; ii) maior lucro; iii) maior número de clientes; iv) maior venda de determinados itens do mix; v) maior venda em volume ou mesmo algum vi) ganho de valor à marca. Considerando que conhecimento é um recurso da empresa, a sua aplicação será destinada para: a) estratégias e tecnologias em marketing e b) estratégias organizacionais e de comportamento organizacional.

Assim A e B formam o conjunto de “resultados esperados” que precisam ser aferidos e pesquisados. Se os conhecimentos de gestão estão divididos nesses dois grupos, cada um contribuirá com um tipo de performance. O item A pode estar ligado à questão da “performance superior” (HUNT, 2012a). Já o item B pode ser ligado à “performance superior”, considerando a variedade de atributos que são importantes para compreendê-la BARNEY; ARIKAN (2006).

O grupo A - estratégias e tecnologias de marketing - é o que mais atua para determinar o grau da performance, podendo esta ser de superioridade, de igualdade ou de inferioridade no mercado, segundo a *R-A theory*. É importante assinalar que tanto o grupo A quanto B são complementares no ambiente da Administração e Negócios. Ambos dependem na efetividade da aplicação do conhecimento pela empresa. O grupo B influi em alguma medida na performance da firma, assim como o grupo A influi em outras performances do negócio.

Este trabalho de pesquisa é relevante, já que busca identificar o que os dirigentes de MPEs efetivamente concretizam do uso das ferramentas de gestão, adquiridas por meio de soluções de gestão. Da tomada de decisão para aquisição de um conhecimento de gestão, até a aplicação deste no negócio e o resultado alcançado, tem-se um longo e tempestuoso ciclo: muitos fatores podem intervir no processo gerando resultados aquém dos esperados. Tem-se nesse tópico um dilema fundamental na pesquisa sobre as MPEs, conforme sustentam Terence e Filho (2010, p. 15) ao versar sobre os estudos focados nas MPEs:

Em linhas gerais, pode-se afirmar que os estudos sobre estratégia em pequenas empresas são, em sua maioria, prescritivos, ou seja, indicam o que os dirigentes devem fazer para conseguir melhores resultados, enquanto os estudos relacionados ao que os dirigentes realmente fazem são raros e contradizem o pensamento normativo dominante na área.

Nesse ponto, este trabalho pretende lançar luz sob um ponto obscuro na literatura típica sobre micro e pequenas empresas: a relação dos recursos versus a performance. Este trabalho pretende analisar como o recurso alcançado é traduzido em ações e suas consequências em termos de performance, considerando a operacionalização da *R-A theory* como opção para compreensão do fenômeno. Em essência, a questão de sobrevivência das MPEs é analisada, mas a questão da mortalidade é tratada apenas de forma correlata, pois, como afirma a pesquisa nacional “Sobrevivência das empresas no Brasil” (SEBRAE, 2013a), não é possível ainda identificar as razões para o fechamento das MPEs.

E sobre o tema, além da relevância estadual e nacional, destaca-se sua existência em outros países. A COPELLL - *Lifelong Learning For Competitiveness in Small and Medium Enterprises* é co-financiado pela Comissão Europeia, e no guia de apoio português “Aprendizagem ao Longo da Vida em Pequenas e Médias Empresas (PME)” apresenta pesquisa com as pequenas e médias empresas (PMEs) portuguesas sobre “Aprendizagem ao Longo da Vida”. Os gestores foram questionados sobre uma série de aspectos da aprendizagem em seus negócios. No item ‘Condição para Competitividade’, que demonstra a relação entre aprendizagem e performance, o guia da Copelll (2011, p. 38) destaca:

A estas condições gerais de competitividade se junta ainda o efeito da formação no aumento do grau de satisfação dos clientes, quer pela via da melhoria da qualidade do produto, quer pela via da imagem da empresa – aumento da “mais-valia comercial” e da qualidade do atendimento e resposta ao cliente.

### **1.3 Contextualização**

Nos últimos anos, tem-se verificado a importância que a aquisição de conhecimento em gestão representa para as MPEs. Nessa área, parte considerável do investimento volta-se para melhorar métodos de controle administrativo, marketing e treinamento da equipe, conforme pode ser verificado nas estratégias de investimento das MPEs na pesquisa “Perspectivas das Micro e Pequenas Empresas Mineiras” (SEBRAE MINAS, 2013). A pesquisa aponta que três dos quatro itens com maior percentual de investimento nas MPEs estão diretamente relacionados à questão de aquisição e implementação de conhecimento. São eles i) adoção de novos métodos de controle administrativo; ii) introdução de novos métodos de marketing e iii) treinamento de pessoal.

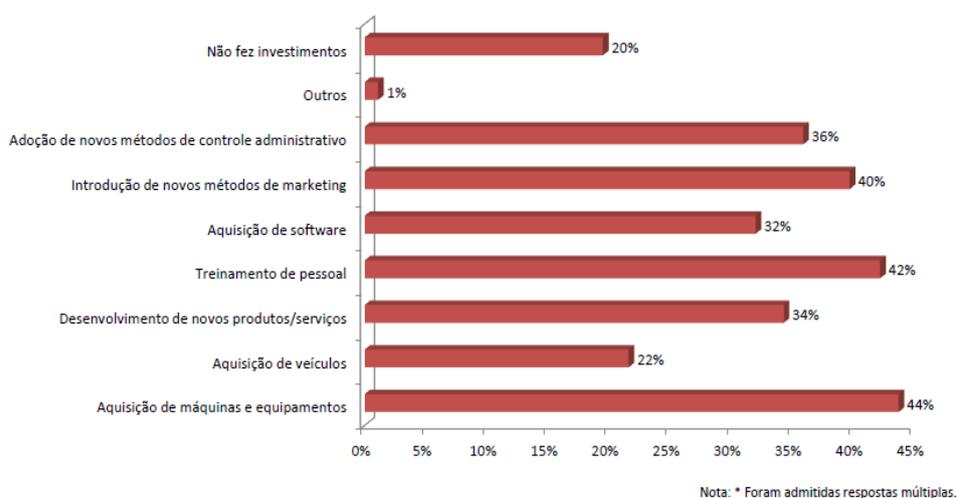


Gráfico 2- Estratégias de investimento das MPEs mineiras  
 Fonte: SEBRAE MINAS, 2013, p. 30

De acordo com West III e Noel (2009) são três as fontes de conhecimento em gestão para o empresário: i) conhecimento prévio e particular sobre um ramo de negócio ou indústria; ii) conhecimento específico sobre abertura de negócios anteriores e iii) conhecimento em rede “networking”. Este último refere-se ao conhecimento adquirido com outros indivíduos que vão portar informações privilegiadas sobre temas específicos. Ou seja, a firma pode recorrer a alguém de fora da organização tanto quanto promover internamente, não somente o uso de recursos de conhecimento, como a geração de novos conhecimentos (ACHROL; KOTLER, 2011, p. 41). É justamente essa fonte de conhecimento que é alvo de aquisição pela MPE, ponto em que emerge a própria essência da existência do SEBRAE.

Em termos do conhecimento formal do indivíduo, em que a fonte é o sistema educacional, pode-se dizer que dos 22 milhões empresários, 47% não têm instrução ou fundamental completo (IBGE - PNAD, 2011). Ainda de acordo com o IBGE, em Minas Gerais, os que não têm instrução ou ensino fundamental completo representam 48%, dos 2,3 milhões de donos de negócio.

Mostrou-se a importância do conhecimento para o negócio, mas até que ponto as soluções do SEBRAE conseguem traduzir esse recurso em resultado efetivo é um ponto em aberto. O recurso da firma pode ser dividido em duas classes: habilidades e recursos materiais (HODGSON, 2000). Ele também é classificado por ser de natureza tangível e intangível (AGUIRRE, 2008; BARNEY; ARIKAN, 2006; DOHERTY, 2011; HUNT, 2012). O

conhecimento como habilidade é dependente de hábitos e rotinas para se perpetuar (HODGSON, 1998). Já o recurso na visão da R-A theory é “de mobilidade imperfeita” (HUNT, 2012, p. 10). e dividido em sete áreas: i) financeiro; ii) físico; iii) legal; iv) humano; v) organizacional; vi) informacional e vii) relacional. O tema recurso na R-A theory será tratado com mais profundidade no referencial teórico.

Para pesquisar a MPE é necessário conhecer seu histórico, classificações e desenvolvimento no cenário político e econômico nacional. A MPE é um tema de importância e interesse nacional. Sua condição de “tratamento diferenciado” é descrita nos artigos 146, 170 e 179 da Constituição Federal (1988). A definição de MPE no Brasil surge com o marco legal: a Lei nº 9.841, de 5 de Outubro de 1999. Ela definiu a MPE por receita bruta anual, sendo (BRASIL, 1999, p. 3):

I - microempresa, a pessoa jurídica e a firma mercantil individual que tiver receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 244.000,00 (duzentos e quarenta e quatro mil reais);  
II - empresa de pequeno porte, a pessoa jurídica e a firma mercantil individual que, não enquadrada como microempresa, tiver receita bruta anual superior a R\$ 244.000,00 (duzentos e quarenta e quatro mil reais) e igual ou inferior a R\$ 1.200.000,00 (um milhão e duzentos mil reais)

A partir deste marco legal, a dinâmica econômica e política do país demandou nova definição, com base nos valores de receita bruta anual. O Decreto-lei nº 5028, de 31 de março de 2004, atualizou a Lei nº 9.841 e trouxe a seguinte definição (BRASIL, 2004, p. 4):

I - microempresa, a pessoa jurídica e a firma mercantil individual que tiver receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 433.755,14 (quatrocentos e trinta e três mil, setecentos e cinquenta e cinco reais e quatorze centavos); II - empresa de pequeno porte, a pessoa jurídica e a firma mercantil individual que, não enquadrada como microempresa, tiver receita bruta anual superior a R\$ 433.755,14 (quatrocentos e trinta e três mil, setecentos e cinquenta e cinco reais e quatorze centavos) e igual ou inferior a R\$ 2.133.222,00 (dois milhões, cento e trinta e três mil, duzentos e vinte e dois reais)

Atualmente, essas definições são utilizadas para conceder crédito em vários programas do Governo Federal em apoio às MPEs. Entretanto, essa não é a única forma de definição de MPEs. Encontram-se critérios diferentes de definição pelo Governo Federal/Secretaria da Micro e Pequena Empresa, estados da federação, BNDES, Receita Federal, FIEMG, FECOMÉRCIO e o SEBRAE.

O Governo Federal estipulou a Lei nº 9.841, o Decreto-Lei 5028 e a Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas. Há seis anos, ampliou o espectro dos micro empreendimentos criando a figura do MEI (Micro Empreendedor Individual) - o marco legal do MEI: a Lei Complementar nº 128, de 19 de dezembro de 2008, que, “criou condições especiais para que o trabalhador conhecido como informal possa se tornar um MEI legalizado” (BRASIL, 2008). Com esta ação o governo buscou ampliar sua base de arrecadação de impostos, combater o desemprego e acredita que com a formalização o empreendedor possa ter mais chances de prosperar, impactando positivamente na economia. De acordo com o Portal do Empreendedor<sup>1</sup> é considerado MEI aquele que:

a receita bruta anual (de janeiro a dezembro) [...] não poderá ultrapassar R\$ 60.000,00. Caso o MEI se formalize no decorrer do ano, a receita bruta de R\$ 60.000,00 será proporcional aos meses após formalização. Por exemplo: 60.000,00 / por 12 meses = 5.000,00 por mês. Logo, se uma empresa for registrada em abril, a receita bruta não poderá ultrapassar R\$ 45.000,00 (5.000,00 x 9 meses = 45.000,00).

A Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006, conhecida como Lei Geral da MPE (BRASIL, 2006) classifica a ME e o EPP da forma a seguir em seu capítulo ii: da definição de microempresa e de empresa de pequeno porte:

I - no caso da microempresa, aufera, em cada ano-calendário, receita bruta igual ou inferior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais); e Redação dada pela Lei Complementar nº 139, de 10 de novembro de 2011) (Produção de efeitos – vide art. 7º da Lei Complementar nº 139, de 2011)

II - no caso da empresa de pequeno porte, aufera, em cada ano-calendário, receita bruta superior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais) e igual ou inferior a R\$ 3.600.000,00 (três milhões e seiscentos mil reais). Redação dada pela Lei Complementar nº 139, de 10 de novembro de 2011) (Produção de efeitos – vide art. 7º da Lei Complementar nº 139, de 2011).

O produtor rural surge como classificação, mas para efeito de faturamento anual ele se enquadra como MEI ou MPE. A Lei Complementar nº 123 sofreu alterações pelas Leis Complementares 127/2007, 128/2008, 133/2009 e 139/2011. A Lei Complementar nº 139, de 10 de novembro de 2011, a última atualização, revê alguns critérios quanto à classificação das empresas, considerando o ano-calendário (ano fiscal) para: i) abertura e fechamento da empresa e ii) performance superior ou inferior aos critérios estipulados. Mas ela não altera os valores de

---

<sup>1</sup> Disponível em: <<http://www.portaldoempreendedor.gov.br/legislacao/microempreendedor-individual-mei/constituicao-federal>>. Acesso em: 9 mar. 2014

faturamento anual da Lei Geral. A lei também estipula o tributo devido pela empresa pelo porte e pelo setor econômico a que pertence: indústria, comércio e serviço. Vale ressaltar que, além da microempresa ser caracterizada por sua faixa de faturamento, ela pode ser constituída de acordo com a Lei Complementar nº 123 por: i) a sociedade empresária; ii) a sociedade simples; iii) a empresa individual de responsabilidade limitada e o empresário, devidamente registrados nos órgãos competentes. Já o MEI, que é pessoa que trabalha por conta própria e se legaliza como pequeno empresário optante pelo Simples Nacional pode possuir um único empregado e não pode ser sócio ou titular de outra empresa. O governo criou em 2013 a SEMPE (Secretaria da Micro e Pequena Empresa). Esta secretaria é vinculada à Presidência da República e seu objetivo é o de fazer o governo atuar além do âmbito do ambiente legal.

**QUADRO 1**  
Formas de constituição de micro empreendimentos

Tipo de micro empreendimento	Formas de constituição		
<b>MPE*</b>	<b>sociedade empresária</b>	<b>sociedade simples</b>	<b>empresa individual de responsabilidade limitada</b>
<b>MEI*</b>	<b>Pequeno empresário optante pelo SIMPLES, com até um funcionário; não pode ser sócio em outra empresa</b>		

Fonte: Disponível em: <<http://idg.receita.fazenda.gov.br/>> . Acesso: em 09/05/2014 (Simples - Microempresa (ME) e Empresa de Pequeno Porte (EPP))

\*O empreendedor rural pode pertencer às duas categorias.

Os estados da federação replicam a determinação federal adequando ou não determinados instrumentos e práticas para criação do ambiente legal e de fomento às MPEs. No estado de Minas Gerais, por exemplo, por meio da Lei Estadual de Minas Gerais nº 20.826, de 31 de julho de 2013, cria-se o "Estatuto Mineiro do Microempreendedor, da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte" (CDL/BH, [s.d.]). Ele apresenta a classificação do porte das MPEs e segue as Leis 123/06 e 139/11 (QUADRO 2).

O BNDES alterou, em 2010, sua definição de "Porte de empresa". Considerou o indicador ROB (Receita Operacional Bruta). Passou a considerar micro e pequenas da seguinte forma (BNDES, 2010):

*a) Microempresa: ROB anual ou anualizada inferior ou igual a R\$ 2,4 milhões. Pela classificação original, a ROB de microempresa era inferior a R\$ 1,2 milhão/ano. b)*

Pequena Empresa: ROB anual ou anualizada superior a R\$ 2,4 milhões e inferior ou igual a R\$ 16 milhões. Antes, esses valores variavam de R\$ 1,2 milhão a R\$ 10,5 milhões.

**QUADRO 2**  
Classificação de porte de empresa adotada pelo BNDES

<b>Classificação</b>	<b>Receita operacional bruta anual (ROB)</b>
<b>Microempresa</b>	<b>&lt; ou = a R\$ 2,4 milhões</b>
<b>Pequena empresa</b>	<b>&gt; que R\$ 2,4 milhões e &lt; ou = a R\$ 16 milhões</b>
<b>Média empresa</b>	<b>&gt; que R\$ 16 milhões e &lt; ou = a R\$ 90 milhões</b>
<b>Média-grande empresa</b>	<b>&gt; que R\$ 90 milhões e &lt; ou = a R\$ 300 milhões</b>
<b>Grande empresa</b>	<b>Maior que R\$ 300 milhões</b>

Fonte: Disponível em: <[http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes\\_pt/Institucional/Apoio\\_Financeiro/porte.html](http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Institucional/Apoio_Financeiro/porte.html)>. Acesso em: 9 mar. 2014.

A Receita Federal apresenta o SIMPLES - Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições das Microempresas (ME) e Empresas de Pequeno Porte (EPP). É um regime tributário diferenciado, simplificado e favorecido, aplicável às pessoas jurídicas consideradas como ME e EPP nos termos definidos na Lei n o 9.317, de 5/12/1996. O SIMPLES vem para cumprir o que determina a constituição federal em relação ao “tratamento diferenciado” para MPes e MEIs. Para o funcionamento do SIMPLES vão existir duas categorias, a ME e o EPP. Este regime tributário considera que (RECEITA FEDERAL, 2003)

[...] Microempresa, para efeito do Simples, a pessoa jurídica que tenha auferido, no ano-calendário, receita bruta igual ou inferior a R\$ 120.000,00 (cento e vinte mil reais).

[...] Empresa de Pequeno Porte, para efeito do Simples, a pessoa jurídica que tenha auferido, no ano-calendário, receita bruta superior a R\$ 120.000,00 (cento e vinte mil reais) e igual ou inferior a R\$ 720.000,00 (setecentos e vinte mil reais), até 31/12/1998, e igual ou inferior a R\$ 1.200.000,00, a partir de 1º /1/1999 (alteração dada pelo art. 3 o da Lei n o 9.732/1998).

O Sebrae considera além das Leis 139/2011 e 123/2006 (Lei Geral), bem como a FECOMÉRCIO (Federação do Comércio) e Federação da Indústria (Federação da Indústria), o fazem. No caso do Sebrae, a instituição utiliza dados do IBGE quanto ao número de funcionários na i) indústria e ii) comércio e serviços. A definição quanto ao porte da empresa é: i) indústria - Micro com até 19 empregados, Pequena de 20 a 99 empregados, Média de 100 a 499 empregados, e Grande com mais de 500 empregados; ii) Comércio e Serviços - Micro

com até 9 empregados, Pequena de 10 a 49 empregados, Média de 50 a 99 empregados e Grande com mais de 100 empregados. A definição da empresa quanto ao porte é uma forma de segmentação de clientes. Ela é fundamental para que a instituição oriente, num primeiro momento, seus produtos e serviços para o público adequado.

Vale ressaltar que cada estado brasileiro possui critérios diferentes para classificar as MPEs, baseado em a sua situação econômica e fiscal própria. E além dos estados da federação, os municípios também atuam no ambiente legal para favorecer ou não as MPEs. O desenvolvimento das MPEs, em relação ao ambiente legal, depende da criação, promulgação e implementação da Lei Geral das MPEs pelos municípios. Apesar de existirem na Constituição Federal artigos que garantem condição especial às MPEs e de existirem leis federais que regem o tema, o ambiente legal favorável só se materializa se os municípios agirem em relação à Lei Geral das MPEs. Em caso negativo, os municípios não estão favorecendo as MPEs como determina a lei. O QUADRO 3 a seguir resume as classificações das MPEs de acordo com leis e entidades. Ela mostra também a evolução do tema no cenário político e econômico, por intermédio das alterações dos critérios de porte das empresas, baseadas em seus faturamentos anuais.

**QUADRO 3**  
Evolução da classificação das MPEs com base em faturamento anual

Empres a	Lei 9841/1999 - MPE	Dec Lei 5028/2004 - MPE	Lei Comp 123/2006 – MPE	Lei Comp 139/2011 - MPE	BNDES	Receita Federal	Lei Comp. 128/2008 - MPE	Sebrae, FIEMG, Fecomércio, SEMPE
<b>MEI</b>	-	-	-	-	-	-	= ou < que R\$60mil	= ou < que R\$60mil
<b>Micro (ME)</b>	= ou < que R\$ 244mil	= ou < que R\$433mil*	= ou < que R\$360mil	= ou < que R\$360mil	= ou < que R\$2.400mil	= ou < que R\$120mil	-	= ou < que R\$360mil
<b>Pequena (EPP)</b>	> que 244mil	> que R\$433mil*, = ou < que R\$2.133mil**	> que R\$ 360mil, = ou < que R\$3.600mil	> que R\$ 360mil, = ou < que R\$3.600mil	> que R\$2.400mil = ou < que R\$16.000mi l	= ou < que R\$1.200m il	-	> que R\$ 360mil, = ou < que R\$3.600mil
<b>Média</b>	-----	-----	-----	-----	> que R\$16.000mi l = ou < que R\$90.000mi l	-----	-----	-----
<b>Média /Grande</b>	-----	-----	-----	-----	> que R\$90.000mi l = ou < que R\$300.000 mil	-----	-----	-----

Fonte: elaborado pelo autor  
\*valor resumido.

As MPEs são muito relevantes na economia nacional, respondem por 20% do PIB do país. A representatividade é constatada quanto: a) número de CNPJs, b) participação no PIB e c) geração de empregos diretos.

**QUADRO 4**  
Representatividade das MPEs na economia brasileira

<b>As MPEs no Brasil</b>	<b>O que isso representa</b>
<b>20% do PIB</b>	<b>R\$ 700 bilhões</b>
<b>99% das empresas</b>	<b>5,7 milhões de MPEs</b>
<b>60% dos empregos</b>	<b>56,4 milhões de empregos</b>

Fonte: Elaborado pelo autor com base em IBGE, Dieese, Sebrae Nacional

Já o MEI, apesar da Agência Sebrae de Notícias Minas Gerais (SEBRAE, 2013b, p.1), apontar que “após cinco anos de criação do MEI, o Brasil já possui 3,6 milhões de formalizados, desses 388,4 mil são mineiros” sua expressividade no PIB ainda não é aferida. O Sebrae considera o MEI, com suas características e peculiaridades, um desdobramento da MPE para os esforços de fomento e desenvolvimento dos negócios.

A entidade não governamental que trata diretamente do fomento e desenvolvimento das MPEs, em todos os seus aspectos, é o Sebrae. Para a entidade entende-se como MPE (Micro e Pequena Empresa), o negócio formal que possui característica de faturamento anual: i) micro empresa até R\$360 mil e ii) pequena empresa até 3,6 milhões de faturamento. Este trabalho considera o Sebrae Minas e as empresas atendidas por ele, por meio de suas soluções de conhecimento em gestão. Sua representatividade junto ao objeto de estudo deste trabalho, que é a MPE e sua aquisição de conhecimento em gestão, é evidenciada pelo número de atendimentos executados pela empresa em 2013. Foram quase 200 mil. O Sebrae Minas possui 57 pontos de atendimento em todo estado, além do atendimento virtual. A pesquisa do Sebrae Minas, “Perspectivas das Micro e Pequenas Empresas Mineiras” (SEBRAE MINAS, 2013) identifica características das MPEs:

- faturamento anual de até 3 milhões e 600 mil reais;
- atuação nos setores de comércio 54%, indústria 5% e serviços 41%;
- gestão é 56% familiar;
- possuem estrutura enxuta, além do empresário (TAB. 5);
- relação dos custos versus preço médio de produtos e serviços (TAB. 6);
- estratégia de investimento (FIG. 1);

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para este trabalho de pesquisa é coerente buscar primeiramente três referenciais teóricos para fundear características sobre o dirigente e seu negócio: i) estratégia - já que o dirigente da empresa parte de uma situação em seu negócio para busca de soluções de conhecimentos em gestão; ii) liderança – pois cabe ao gestor, dentro de suas características, fazer as tomadas de decisão sobre escolha das soluções e, conseqüentemente, iii) tomada de decisão. Posteriormente, apresenta-se o referencial sobre VC, VCS, VBR e RA-theory – que vão influenciar a metodologia de pesquisa e análise dos resultados.

### 2.1 Estratégia

A definição de estratégia não é unânime entre os pesquisadores em Administração. O seu conceito demonstra-se complexo, possuindo definições variadas de acordo com o viés de pesquisa. De acordo com Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010, p. 32): “é preciso compreender que toda estratégia, como toda teoria, é uma simplificação que necessariamente distorce a realidade. Estratégias e teorias não são realidades, mas apenas representações (abstrações) da realidade nas mentes das pessoas”.

A origem etimológica do termo deriva do grego “*strategos*”, o comandante dos exércitos. A estratégia das empresas e a estratégia militar ainda guardam paralelos quando tratam de temas como posicionamento, dominação de mercado, recursos (obtenção e alocação), rivalidade entre outras. Inclusive, estratégia para momentos de crise possui sua origem no campo militar, como por exemplo, a implementação por grandes empresas da doutrina militar C3I (controle, comando comunicação e informação) Keller (2008).

Em Schreiber (2011, p. 3), é possível constatar que as pesquisas sobre estratégia empresarial iniciaram-se numa realidade industrial de grande porte, que datam do final do séc. XIX e que foram evoluindo em paralelo ao desenvolvimento do mundo dos negócios. A estratégia da empresa, numa visão contemporânea, está relacionada às questões como: competição, busca de vantagens competitivas, posicionamento, recursos, estrutura, formação da estratégia (como processo dinâmico, variado e contínuo) e pensamento estratégico. E a cada viés, ela assume

uma definição e compreensão diferentes. A partir desse ponto, é possível elencar, a seguir, de forma temporal, a contribuição ao estudo do tema por parte de alguns autores.

Se não há uma definição única sobre estratégia, então como são formadas? Uma resposta a esta pergunta veio da pesquisa de Mintzberg e Waters (1985), que definiu que as estratégias são deliberadas ou emergentes a partir do entendimento de intenção da estratégia e estratégia realizada. A estratégia deliberada é aquela pensada de forma antecipada e assume uma característica “prescritiva”, e já as emergentes são estratégias que nascem da necessidade ou de crises e possuem característica “reativa” Miles, Raymond E. et al. (1978).

A estratégia da empresa está relacionada com estrutura e processo. Ela vive um “ciclo adaptativo” ao ambiente e acaba por assumir características das tipologias de estratégia como “defensoras, prospectoras, analisadoras e reativas” Miles, Raymond E et al. (1978). No QUADRO 5 apresentam-se sintetizadas as descrições de cada tipologia:

QUADRO 5  
Tipologias de estratégia

ESTRATÉGIA	DESCRIÇÃO DA ESTRATÉGIA
Defensora	A empresa busca localizar e manter uma linha de produtos/serviços relativamente estável. Seu foco concentra-se em uma gama de produtos/serviços mais limitada que a de seus concorrentes. Busca proteger seu domínio por meio da oferta de produtos com melhor qualidade, serviços superiores, e/ou menores preços. Não busca estar entre os líderes – foca naquilo que sabe fazer melhor.
Prospectora	A empresa está continuamente ampliando sua linha de produtos/serviços. Concentra-se em oferecer novos produtos/serviços em uma área de mercado relativamente mais ampla. Valoriza ser uma das primeiras a oferecer novos produtos, mesmo que não ofereça alta lucratividade.
Analítica	A empresa tenta manter uma linha limitada de produtos/serviços, relativamente estável e, ao mesmo tempo, tenta adicionar um ou mais novos produtos/serviços que foram bem sucedidos em outras empresas do setor. Em muitos aspectos é uma posição intermediária entre as estratégias defensiva e prospectora.
Reativa	A empresa exibe um comportamento mais inconsistente do que os outros tipos. É uma espécie de não-estratégia. Não arrisca em novos produtos/serviços a não ser quando ameaçada por competidores. A abordagem típica é "esperar para ver" e responder somente quando forçada por pressões competitivas para evitar a perda de clientes importantes e/ou manter lucratividade.

Fonte: Adaptado de MILES *et al.*, 1978, p. 550,551 e 553.

A estratégia como forma de competição entre as empresas foi evidenciada no artigo “What is Strategy?” e no livro *Competitive Strategy*. Porter (1980; 1998) abordou a estratégia competitiva em indústrias por meio do foco competitivo da empresa, sendo por diferenciação ou custo. Ele identificou que cinco forças (ameaças ao negócio) ditariam o movimento da empresa para competir. A ameaça vinda de fornecedores, entrantes no mercado, rivais, produtos substitutos e o comprador dos produtos da empresa moldavam um ambiente externo que ditava, por fim, a estratégia da empresa.

Sobre processo de estratégia entende-se que sua elaboração “é um processo imensamente complexo, que envolve o mais sofisticado, sutil e, às vezes, subconscientes elementos do pensamento humano” (MINTZBERG, 1994, p. 7). Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (1998; (2010, p. 24) apresentam os cinco P’s da estratégia: plano, padrão, posição, perspectiva e pretexto. A estratégia enquanto “plano” define o que a empresa deseja fazer daqui para frente – atua com o tempo futuro, uma visão de longo prazo com a direção determinada por estratégia consciente pensada de forma antecipada.

A estratégia como padrão é determinada pela consistência do comportamento da empresa em relação às ações executadas no passado até então – leva em consideração o passado para promover as ações futuras.

A estratégia como posição é a “localização de determinados produtos em determinados mercados”. O quarto P é a estratégia como perspectiva – “a maneira fundamental da empresa fazer as coisas”, enquanto na posição, a empresa olha para fora, para o mercado e na perspectiva, a empresa olha para dentro e sua forma de fazer as coisas. Um exemplo utilizado pelos autores é o *Egg Mc Muffin* da rede *Mc Donald’s*. A estratégia como posição pode ser a rede de *fast food* com um novo produto específico para o mercado de *breakfast* (café da manhã). A estratégia como perspectiva, pela empresa, é a racionalização de como rerepresentar um conjunto de ingredientes disponíveis na forma de um “novo produto”.

Mintzberg; Lampel (1999) apresentam artigo “Reflecting on the Strategy Process” no qual descrevem dez escolas de pensamento sobre a formação estratégica. A contribuição do trabalho demonstrou que as dez perspectivas poderiam ser diferentes processos de estratégia ou diferentes partes do mesmo processo. Essa proposta responde em parte ao questionamento dos

próprios autores sobre o insucesso de grandes empresas lideradas e geridas por jovens formados nas melhores universidades. Na visão dos autores, faltou encarar o “animal” em partes, mesclando perspectivas e revisitando a função e impacto da estratégia nos vários níveis da empresa – diminuindo a visão de estratégia numa cúpula, enquanto o restante da empresa deveria apenas executar. Mintzberg e Lampel utilizaram a metáfora do safári para demonstrar a dicotomia, em relação à estratégia, entre consultores – que vão ao mercado em busca de caça e troféus, e os acadêmicos – que preferem uma boa foto do safári.

Em 2000, Mintzberg Ahlstrand e Lampel aprofundaram na descrição das dez escolas, divididas em dois grupos: prescritivas e descritivas. O grupo das escolas prescritivas, estas orientadas a dizer como a estratégia deveria ser formulada, é formado pelas as escolas do design, do planejamento e do posicionamento. O grupo das descritivas, estas orientadas a entender como as estratégias acontecem, é formado pelas escolas empreendedora, cognitiva, aprendizagem, poder cultural, ambiental e de configuração. Esta última, a de configuração, é a que mais cresceu entre as empresas recentemente. É também apontada pelos autores como aquela que vê a “formulação da estratégia como um processo de transformação” e ainda “uma maneira de integrar as mensagens das outras escolas”. Na tabela abaixo se encontram características de cada escola.

QUADRO 6  
Características das dez escolas - formulação da estratégia

(Continua)

		Palavras-chave	Estratégia como	Descrição
<b>DESIGN</b>	<b>PRESCRITIVAS</b>	Congruência, competência, SWOT	Programação, orçamento, cronograma	1. Processo deliberado de pensamento consciente; 2.responsabilidade do executivo principal; 3. Formulação simples e informal; 4. Estratégias únicas; 5. Design completo com estratégias como perspectivas; 6. Estratégias explícitas; 7. Apenas se as estratégias forem simples, como perspectiva e únicas – podem ser implementadas.
<b>PLANEJAMENTO</b>		Perspectiva planejada	Planos (ou posições) decompostos	1. Processo formal, consciente e controlado de formação da estratégia. 2. Utiliza-se de etapas de projeto e ferramentas como <i>check lists</i> , fluxos e quadros.
<b>POSICIONAMENTO</b>		Estratégia genérica, grupos estratégicos, análise competitiva	Posições genéricas planejadas, manobras	1. Estratégias são posições genéricas, 2. O mercado, como contexto é econômico e competitivo. 3. A formulação é com base em posições genéricas com base em cálculos analíticos, 4. Analistas com função proeminente e fazem a ligação dos dados com gerentes.
<b>EMPREENDEDORA</b>	<b>DESCRITIVAS</b>	Golpe ousado, visão, percepção	Perspectiva única, visão	1. A estratégia está na mente do líder como perspectiva, 2. O processo de formulação é semiconsciente, 3. O líder promove visão de forma decidida, 4. Visão estratégica é maleável, 5. Organização é maleável, 6. Estratégia empreendedora tende a assumir forma de nicho.
<b>COGNITIVA</b>		Mapa, estrutura, esquema, interpretação, estilo cognitivo	Perspectiva mental	1. Processo cognitivo na mente do estrategista, 2. Estratégias como perspectivas, 3. O mundo visto pode ser modelado, estruturado e construído, 4. Estratégias como conceitos = difícil de realizar em primeiro lugar, 5. Estratégias executadas ficam aquém do ponto ótimo e são difíceis de mudar quando não são mais viáveis.
<b>APRENDIZAGEM</b>		Incrementalismo, estratégia emergente, espírito empreendedor	Padrões aprendidos	1. Controle deliberado não é possível, e a formação de estratégia é um processo de aprendizagem ao longo do tempo, 2. Formulação e implementação são inseparáveis, 3. Sistema coletivo de aprendizagem, 4. O retrospecto caracteriza as ações, 5. O líder administra o processo de aprendizagem estratégica 6. Estratégias aparecem como padrões percebidos/aprendidos em ações passadas.

**QUADRO 6**  
Características das dez escolas - formulação da estratégia

			(Conclusão)
<b>PODER</b>	Barganha, conflito, coalizão, estratégia coletiva	Posições e padrões cooperativos e políticos, também manobras	1. Formulação é moldada por poder e política, 2. As estratégias desse processo tendem a ser emergentes, 3. O poder micro vê a formulação como interação, 4. O poder macro vê a organização promovendo seu bem estar.
<b>CULTURAL</b>	Valores, crenças, mitos, simbolismos	Perspectiva coletiva	1. Processo de comportamento coletivo baseado em crenças comuns, 2. Estratégia toma a forma de perspectiva, enraizada em intenções e refletida em padrões, 3. Coordenação e controle são normativos e baseados em crenças comuns, 4. Organizações tendem a ser proativas em relação ao ambiente, 5. Perspectiva estratégica permanente enfatizada pela cultura e ideologia.
<b>AMBIENTAL</b>	Adaptação, evolução, contingência, nicho	Posições genéricas específicas (nicho)	1. Ambiente dita a estratégia, 2. Não há nenhum processo ou estrategista interno processo passivo, 3. Estratégias são posições ou nichos.
<b>CONFIGURAÇÃO</b>	Configuração, arquétipo, estágio, reformulação, revolução	Quaisquer anteriores, contexto	das em 1. Acaba por permitir a combinação de outras escolas, 2. Propicia mudanças radicais, 3. Está vinculada ao estado de desenvolvimento das organizações.

Fonte: adaptado de MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010.

De acordo com Eisenhardt e Sull (2001, p. 4), existem a estratégia tradicional e a estratégia de regras simples, sendo que na primeira “a vantagem vem da exploração dos recursos ou posições de mercado estáveis”; já na segunda, a estratégia como regra simples, pelo contrário, a vantagem vem do aproveitar com sucesso as “oportunidades rápidas e passageiras”. Os autores ainda propõem que gestores podem escolher entre três formas distintas para “lutar”, em que cada uma requererá diferentes habilidades: i) posição: construir uma fortaleza e defendê-la; ii) recursos: eles podem nutrir e alavancar recursos únicos da empresa; iii) regras simples: eles podem flexivelmente buscar oportunidades fugazes dentro de regras simples.

**QUADRO 7**  
Estratégia como Posição, Recursos e Regras Simples

	<b>Posição</b>	<b>Recursos</b>	<b>Regras Simples</b>
<b>Lógica Estratégica</b>	Posição estabilizada	Alavancagem de recursos	Busca de oportunidades
<b>Degraus Estratégicos</b>		Estabelecer uma visão Construir Recursos Alavancagem nos mercados	Pular na confusão Continuar em movimento Aproveitar Oportunidades Terminar Forte
<b>Questão Estratégica</b>	Onde deveríamos estar?	O que deveríamos ser?	Como deveremos proceder?
<b>Origem da Vantagem</b>	Única, posição valiosa com sistema de atividade totalmente integrado	Única, valiosa, recursos não imitáveis	Processos chave e regras simples únicas
<b>Atua melhor em</b>	mercados bem estruturados, mudando lentamente	mercados bem estruturados, mudando moderadamente	mercados ambíguos, mudando rapidamente,
<b>Duração da Vantagem</b>	Sustentável	Sustentável	Imprevisível
<b>Risco</b>	Será difícil alterar posição assim que as condições mudarem	A empresa será muito lenta para construir novos recursos assim que as condições mudarem	Gestores serão por demais hesitantes na execução de oportunidades promissoras
<b>Meta de desempenho</b>	Lucratividade	Dominação de longo tempo	Crescimento

Fonte: Adaptado de EISENHARDT; SULL, 2001., p. 4

Para Bartlett e Ghoshal (2002), o pensamento estratégico evolui constantemente. Os autores apresentam a evolução gradual do foco da estratégia, nos últimos 50 anos, que passa por três perspectivas: i) economia industrial, ii) a perspectiva baseada em recursos e iii) a do capital humano e intelectual. Esta última, segundo os autores, é o grande paradigma a ser quebrado, pois envolve melhor remuneração, plano de carreira e ambiente alinhado com as expectativas de quem ajuda o negócio acontecer. E, ressaltando que os demais recursos só serão ativados e bem utilizados, se a perspectiva do capital humano estiver no "coração" da estratégia da empresa.

**QUADRO 8**  
A evolução do foco da estratégia

<b>Competição para -&gt;</b>	<b>Produtos e Mercado</b>	<b>Recursos e Competências</b>	<b>Talentos e Sonhos</b>
<i>Objetivo Estratégico</i>	Posições Defensáveis de produto-mercado.	Vantagem Competitiva Sustentável.	Renovação individual contínua.
<i>Ferramentas Principais e Perspectivas</i>	i) Análise setorial e da concorrência; ii) Segmentação e posicionamento; iii) Planejamento estratégico.	i) Competências essenciais; ii) Estratégias baseadas em recursos; iii) Redes de Relacionamento.	i) Visão e Valores; ii) Flexibilização e inovação; iii) Empreendedorismo.

<i>Recurso Chave</i>	Capital Financeiro.	Capital Financeiro.	Capital Financeiro.
--------------------------	---------------------	---------------------	---------------------

Fonte: Adaptado de BARTLETT; GHOSHAL, 2002, p. 35.

De acordo com Whittington (2006, p. 15) “a estratégia é mais do que uma propriedade da empresa”, e sim, algo que “as pessoas efetivamente fazem”. E ainda de acordo com o autor, a estratégia se apresenta com três componentes: a práxis, as práticas e os praticantes. Nesse contexto, as soluções de gestão vão ao encontro a questões emergentes ou deliberadas da empresa.

A definição de estratégia segundo Kluyver e Pearce II, (2010, p. 2), aponta para a conquista de vantagens competitivas. De acordo com os autores, a estratégia da empresa concerne a:

posicionar uma organização para obtenção de vantagem competitiva. Envolve escolhas a respeito de que setores participar, quais produtos e serviços oferecer e como alocar recursos corporativos. Seu objetivo principal é criar valor para acionistas e outros stakeholders ao proporcionar valor para o cliente..

A estratégia como forma de obtenção de vantagem competitiva também é proposta por Barney e Hesterly (2011, p. 48). Os autores defendem que estratégia é uma teoria da empresa em que esta “é sua melhor aposta de como a competição vai se desenvolver e como essa evolução pode ser explorada para que se conquiste uma vantagem competitiva”.

A estratégia relacionada ao planejamento está relacionada a três perspectivas: clássica, evolucionária e processual Martins; Kato (2012). Segundo os autores: i) na perspectiva clássica a maximização dos lucros é o foco deliberado do estrategista; ii) na perspectiva evolucionária o ambiente é dinâmico e o futuro imprevisível, o que tornaria a estratégia irrelevante, na lógica da racionalidade e iii) na perspectiva processual, a estratégia de longo prazo é inútil dado a imprevisibilidade de cenários.

## **2.2 Estratégia nas micro e pequena empresas**

A relação entre estratégia das pequenas empresas, a motivação para aquisição de conhecimento em gestão e o modelo da *R-A theory* guarda paralelo com o que avalia sobre estratégia, segundo os autores Martins e Kato (2012, p. 9):

A chave da Estratégia na perspectiva sistêmica é atividade econômica vinculada à lógica social. Assim os objetivos e as práticas da Estratégia dependem do sistema social específico no qual o processo de desenvolvimento de estratégia está inserido e os estrategistas podem se desviar dos padrões formais de maximização do lucro.

As soluções de conhecimento em gestão, adquiridas pelas pequenas empresas, estão relacionadas a questões táticas da empresa. Ao utilizá-las como ferramentas gerenciais a empresa busca fazer de “forma melhor” que a concorrência ou otimizar processos internos, enquanto a estratégia concentra-se em fazer as coisas de “maneira diferente” Kluyver; Pearce II (2010). Assim, para fazer diferente, a estratégia da empresa é condição fundamental para que dirigentes possam escolher quais soluções de conhecimento gestão adquirir e implementar. Desse modo pode-se verificar que há alinhamento entre as estratégias empresariais e as competências organizacionais Santos (2001). E ainda que estratégias implementadas dependem de bons sistemas organizacionais, que se ligarão e coordenarão os recursos e capacidades organizacionais no sentido de atingir vantagem competitiva organizacional e performance Ismail et al. (2012).

A solução de conhecimento em gestão escolhida pelo gestor, portanto, está relacionada a uma estratégia deliberada ou emergente Mintzberg (1994). O processo de formação da estratégia é comum a todas as empresas independente do tipo ou tamanho. Porém, as estratégias adotadas pelas pequenas podem variar se comparadas às grandes empresas. Desde a década de 80, já se entende que a pequena empresa não pode ser vista como uma “escala menor” de uma grande com “vendas menores, menores recursos e posses e poucos empregados”, e que em relação à grande apresenta uma “pobreza em recursos” Welsh; White (1981). Entre os vários fatores que distinguem a pequena empresa das grandes, dois são relevantes neste estudo: o gestor e o contexto.

A pequena empresa possui poucos funcionários, caracterizando seu gestor como estrategista e operador. Além de estrategista, o gestor é também executor de táticas, ferramentas e processos operacionais do negócio como um funcionário. Diferentemente da grande empresa, de “sistema impessoal e estruturado”, a pequena empresa pode ser caracterizada por “possuir uma estrutura simples, relações informais e é claramente dependente de valores, objetivos e ambições de seu dirigente” (TERENCE; FILHO, 2010, p. 5). É pouco o entendimento que temos da pequena

empresa em relação aos desafios do gestor para garantir-lhes os recursos necessários (FLETCHER; HARRIS, 2011).

O contexto apresenta especificidades. A princípio é esperado que a micro empresa torne-se pequena e que a “pequena empresa torne-se média” (LADZANI; SMITH; PRETORIUS, 2012, p. 10). As MPEs enfrentam muito mais concorrentes que as grandes empresas, possuindo bem menos recursos e pessoal. As PME portuguesas, de acordo com o projeto COPELLL (2011) enfrentam dificuldades ao encontrar o tipo de financiamento correto para expandir um negócio estabelecido, devido aos seus limitados recursos; as PME sofrem mais com a burocracia e as cargas administrativas do que as empresas de maior dimensão; é habitual lutarem para se manterem no topo dos novos desenvolvimentos no tocante às tecnologias da informação e da comunicação.

E ainda as pequenas empresas podem não apresentar processos e ações estratégicas, fato esse que pode estar relacionado à “dificuldade de acesso a processos de treinamento e a inadequação da teoria e das ferramentas administrativas” (TERENCE; FILHO, 2010, p. 6). Ainda segundo os autores relacionando estratégia e conhecimento: “A dificuldade de acesso a processos de treinamento e a inadequação da teoria e das ferramentas administrativas contribuem para uma gestão muitas vezes ultrapassada”.

A questão de estratégia na pequena empresa não é uma visão determinista. Estratégias não pertencem exclusivamente ao tamanho da empresa ou quaisquer outros atributos. Estratégias são comuns a qualquer tipo de empresa. São muito mais que elementos ou recursos da empresa (WHITTINGTON, 2006). São escolhas, e o que elas efetivamente fazem. O fato das MPEs possuírem especificidades só as aproxima de determinadas formas pesquisadas e já identificadas. As características que definem as MPEs, portanto, estão mais familiares à tipologia de estratégia “reativa” e na linha de estratégia como “emergente”, mas não de forma determinística, exclusiva e imutável.

### **2.3 Estratégia de marketing**

Em uma perspectiva conceitual, pode-se argumentar que a estratégia de marketing é um subconjunto de estratégia competitiva (KOTABE; HELSEN, 2009), sendo fundamental para sustentar a estratégia dos negócios como um todo, por sua estrita relação com o mercado em que grande parte das organizações obtém seus recursos necessários a sua sobrevivência (HUNT; MADHAVARAM, 2006). Nessa perspectiva, pode-se argumentar que se concebe a estratégia de marketing sob a perspectiva de orientação para o mercado, sendo essa a condição necessária para que se possa implementar desde estratégicos associados ao marketing Kohli; Jaworski (1990). Desse modo, pode-se argumentar que a orientação para o mercado, como conceito já estabelecido na literatura mercadológica, seria a filosofia facilitadora para o alcance de Vantagens Competitivas Sustentáveis propondo, como cerne, a geração de valor superior para o cliente Narver; Slater (1990).

Sendo assim, orientar-se para o mercado implica a criação de inteligência de mercado, a disseminação dessa inteligência entre os profissionais envolvidos e ações responsivas da organização a partir do conhecimento gerado Jaworski; Kohli (2006 e Vieira (2010). Com o objetivo de sustentar a criação de inteligência de mercado, Narver e Slater (1990) propuseram que a orientação para o mercado seria composta de três fatores: orientação ao cliente, orientação à competição e uma coordenação inter funcional.

A orientação ao cliente corresponde ao trabalho de descobrir quais são as necessidades e desejos do mercado alvo, bem como à criação de ofertas que promovam os benefícios esperados a um custo aceitável, visando gerar satisfação e lealdade dos consumidores. Para que isso seja possível, é necessário pensar o marketing em uma perspectiva estratégica visando transformar recursos organizacionais em vantagens competitivas para alcançar performance superior.

O segundo fator, orientação à competição, remete ao trabalho de seguir movimentos da concorrência, em especial a sua oferta, precificação e tendências. Ainda, como terceiro fator, destaca-se a coordenação interfuncional que compreende a capacidade de integrar o conhecimento interno e externo à organização na condução de planos de ação, de forma coordenada e alinhada a objetivos e preceitos da organização.

A estratégia de marketing está conectada com a orientação para o mercado, uma vez que as organizações objetivam performance superior e de acordo com Paim *et al.* 2011), que em muitos

casos, refere-se a indicadores como lucro, aumento em vendas, fidelização e participação de mercado. Ou seja, há variadas métricas de desempenho empresarial oriundas do marketing que surgem por meio da orientação da empresa para o mercado. Ainda segundo Paim *et al.* (2011, p. 1073):

A meta do marketing é construir e administrar relacionamentos lucrativos (não, necessariamente, no *stricto sensu*) e de longo prazo com a clientela atual e potencial. O marketing procura atrair novos clientes para as organizações, prometendo entregá-lhes um valor superior, bem como preservar os clientes atuais, proporcionando-lhes a satisfação almejada, uma vez que opera em um ambiente globalizado e dinâmico, que pode rapidamente tornar obsoletas as estratégias vencedoras de ontem..

Portanto, o marketing estratégico para as MPEs, operacionalizado por uma adoção da filosofia de orientação para o mercado, tende a impactar nas vantagens competitivas sustentáveis, já que essas existem quando uma organização atende às necessidades de seus clientes e do mercado melhor que seus concorrentes (BARNEY; HESTERLY, 2011). E nessa situação, o conhecimento em gestão para as MPEs pode significar melhorias em performance, ou mesmo a manutenção de posições positivas perante os demais competidores em indicadores, chave de performance.

#### **2.4 Vantagem Comparativa, Vantagem Competitiva (VC), Vantagem Competitiva Sustentável (VCS) e Visão Baseada em Recursos (VBR) e a R-A theory**

O elemento central que permeia a ideia da estratégia como prática em uma perspectiva econômica, tal como sustentada pela abordagem de Organização Industrial (Industrial Organization I/O), é a busca por vantagens competitivas e suas consequências para indivíduos, Hitt *et al.* (2011). No entanto, nem toda vantagem competitiva pode se converter em uma posição duradoura perante a competição, isto é, algumas vantagens podem se tornar mais perenes e outras podem ser mais efêmeras (BARNEY, 1991). Neste tópico, pretende-se abordar os principais conceitos envolvidos nesse debate, bem como sua interligação com a teoria de Vantagem dos Recursos (R-A theory) e suas implicações sob uma perspectiva da estratégia de marketing.

O termo “vantagem comparativa” deu título ao trabalho *The Comparative Advantage Theory* de Hunt e Morgan (1995), que foi predecessor da R-A theory. Os autores logo perceberam que

a vantagem comparativa era um estágio, uma condição em que o recurso da empresa poderia proporcionar melhor situação à empresa: i) em relação à concorrência ou ii) em relação a si mesma. Os autores também alegaram que trocaram o nome da teoria devido a más interpretações do conceito de vantagem comparativa. Segundo Hunt e Morgan (1996), a confusão se deu porque as pessoas já estavam acostumadas à teoria de vantagem comparativa em comércio, que foca em recursos físicos, tangíveis – uma visão neoclássica. Já o significado do conceito de vantagem comparativa em recursos, segundo os autores, está ligado aos recursos tangíveis e intangíveis. As vantagens comparativas em recursos são um processo de seleção natural (HUNT, 2012a). O conceito de vantagem comparativa parece guardar relação com análise comparativa presente estudos em logística, internacionalização de negócios, exportação, finanças e economia. De acordo com Greer e Theuri (2012), ao analisar dados financeiros, os analistas lançam mão de vários recursos para conseguir medir a “significância comparativa e relativa” dos dados apurados. O tema de internacionalização de negócios, na pesquisa de Verwaal e Donkers (2001), por exemplo, traz conceito de análise comparativa. O estudo de Abdon *et al.*, (2010) buscou mensurar, por meio de uma taxa, a vantagem comparativa num caso de exportação de produtos e utilizando seu porcentual de participação no mercado. No tema de economia e competição Porter (1998a) diz que vantagem comparativa é um “velho conceito”. O conceito de vantagem comparativa foi aplicado por Dwyer e Kim (2003) em seu modelo de avaliação de competitividade. Segundo esses autores, o conceito de vantagem comparativa foi anteriormente trabalhado por outros autores: Bellak (1993); Cartwright (1993); Durand e Giorno (1987); Fagerberg (1988); Fakiolas (1985); Hilke e Nelson (1988); Hodgetts (1993); Porter (1990); Rugman (1991); Rugman e D’Cruz (1993). Na maioria dos casos citados, é constante a situação de que uma vantagem comparativa parte da análise e comparação de um recurso, ativo ou performance em relação ao mercado e à concorrência.

Na análise entre economias de países, por exemplo, um pode conter mais MPEs que outro, caracterizando uma vantagem comparativa, mas não definindo em última análise, que sua economia seja mais forte que a do outro Sonobe; Otsuka (2012). Assim sendo, nesse caso, a vantagem comparativa de se ter mais MPEs pode ou não se configurar em vantagem competitiva, e essa pode, ou não, impactar no crescimento econômico da nação. Portanto, a vantagem comparativa pode ser vista como um índice adquirido pela empresa, organização ou país, que pode, ou não, levar a uma vantagem competitiva e impactar na obtenção de lucros. A vantagem comparativa também pode ser vista como um estágio para a empresa conquistar

lucros maiores, pois de acordo com Hodgson (2000, p. 69): “um conjunto de recursos da empresa pode levá-la a uma vantagem comparativa criando oportunidade para obtenção de lucros maiores”.

O conceito de vantagem competitiva, sua lógica, remete às teorias de Estratégia Empresarial sob dois aspectos: i) suas origens e ii) suas premissas em relação a concorrência. Em relação às origens, segundo Vasconcelos e Cyrino (2000, p. 22) pode-se traçar dois paralelos para conceituar o termo:

- a) as teorias que consideram a vantagem competitiva como um atributo de posicionamento, exterior à organização, derivado da estrutura da indústria, da dinâmica da concorrência e do mercado e b) as que consideram a performance superior como um fenômeno decorrente primariamente de características internas da organização.

Já em relação às premissas de concorrência, a vantagem competitiva pode ser compreendida a partir da observação e constatação das posições de mercado ocupadas pela organização em relação à concorrência. Pela ótica do que se denomina de Visão Baseada em Recursos – VBR (*Resource Based View – RBV*), a vantagem competitiva é alcançada pela adequada gestão de recursos internos da firma que devem ser traduzidos em competências por meio do processo estratégico. Nessa dinâmica de competição, as empresas podem situar-se, uma em relação à outra em quatro posições: i) em desvantagem/inferioridade competitiva; ii) paridade competitiva; iii) vantagem temporária e iv) vantagem sustentável (BARNEY, 2012a; HUNT; ARNETT, 2004). A vantagem competitiva sustentável é a melhor posição hierárquica que a empresa assume em relação a seus concorrentes. A VC é o construto fundamental para a posterior existência da performance superior da empresa. A fim de conquistar uma performance superior, a empresa deve dispor de recursos que devem ser conduzidos em competências capazes de sustentar a vantagem competitiva. Em uma perspectiva mais empírica, a vantagem competitiva é, segundo Powell (2001) citado por Brito e Brito (2012, p. 71): “um construto latente e precedente lógico do desempenho superior (POWELL, 2001), motivo pelo qual os estudos empíricos baseiam-se na observação de variáveis do desempenho [...]”.

A expectativa de posicionamento competitivo, objetivando a posição de VC, ocorreria a partir de algumas premissas. Segundo Barney; Hesterly, (2011) seriam elas: i) tipos de competição, ii) atributos dos tipos de competição e iii) barreiras para entrada no mercado. Os tipos de

competição são: a) competição perfeita, b) competição monopolística, c) oligopólio e monopólio. Os atributos desses seriam variados como custo produção, disponibilidade de mercado, procura, entre outros. As barreiras para entrada no mercado seriam: economia de escala, diferenciação do produto, vantagem em custo em relação à escala e ambiente legal.

A VC também pode ser explicada dentro da construção de valor. É um esforço de tornar tangível e metrificar a VC. Segundo Brandenburger e Stuart (1996), a VC seria medida como o intervalo de valor criado entre a disposição de pagamento do cliente e o custo de oportunidade dos fornecedores. É uma visão que atende a empresas que comercializam bens de consumo, alinhado com MPEs do Comércio, bem como as que trabalham com ofertas mais intangíveis, podendo mensurar de serviços, do valor intrínseco da marca e de experiências de consumo.

Pode-se afirmar que a vantagem competitiva leva a uma performance superior da empresa (PORTER, 1985; BRITO, BRITO, 2012a). E segundo Porter (1998a) para que a empresa se distinga e consiga uma vantagem competitiva da concorrência ou a empresa execute tarefas num custo menor, ou busque diferenciação e um preço “Premium”. Embora a ênfase fosse a realidade de indústrias, o modelo proposto por Porter popularizou-se e serviu para ampliar o debate sobre competição entre empresas de outros setores, tamanhos e estágios de desenvolvimento. Anterior ao conceito de vantagem competitiva há o conceito de vantagens diferenciais com Alderson, em 1937, de acordo com Silva (2009).

Uma das críticas ao conceito de VC é a sua capacidade de operacionalização. Sobre essa questão segundo Brito e Brito (2012, p. 71):

No entanto, a questão mais importante é saber quais aspectos e variáveis de desempenho revelam o valor criado pela empresa e podem refletir com fidelidade a sua posição competitiva, isto é, como atribuir vantagem competitiva a uma empresa pelo estudo do seu desempenho.

Esta crítica guarda relação direta com a proposta da R-A theory que é a de averiguar se o recurso da empresa (conhecimento em gestão) assume caráter de vantagem comparativa num primeiro momento, para depois constituir-se numa vantagem competitiva (VC) e, por fim, conferir uma performance superior ao negócio. Segundo a teoria, apenas se houver como medir a performance é que se pode então validar um recurso como vantagem competitiva.

Como denominado anteriormente, a vantagem competitiva pode ser temporária, quando a dinâmica competitiva pode destruir o valor da estratégia ao longo do tempo, ou ter um caráter mais duradouro. Assim, uma vantagem competitiva sustentável (VCS) reflete a capacidade da empresa em sustentar uma vantagem adquirida, gerando um impacto perene na performance da empresa. Pode-se sustentar que o alcance da VCS depende de competências essenciais da empresa Hamel; Prahalad (1996), na direção de manter uma vanguarda, visando à análise da imitabilidade dos recursos organizacionais Alharthi (2012). Observando pelo viés da competição, a VCS é obtida quando os concorrentes têm dificuldades em imitar os recursos da firma Gaya et al. (2013). Nessa perspectiva, a VCS está compreendida na VBR e representa o alcance da diferenciação e manutenção de posições de mercado distintas e de longo prazo Atkin et al. (2012).

É importante ressaltar que já houve a descrição de VCS por Grant (1991) como “vantagem competitiva sustentável” (tradução de *sustainable*) e por Barney (1991) como “vantagem competitiva sustentada” (tradução de *sustained*). segundo Moustaghfir (2009). Ainda de acordo com o autor, as duas versões, apesar de suscitarem um breve debate sobre significado, remetem ao mesmo conceito.

Segundo Hoffman (2000), são vários os autores e contribuições para o desenvolvimento do conceito da VCS, sua definição e fontes conforme QUADRO 9.

QUADRO 9  
Contribuições para o conceito de VCS

(Continua)

Autor	Artigo(s)/Livro(s)	Contribuições
<b>Alderson (1965)</b>	“ <i>The Search for Differential Advantage</i> ” Hall (1980) <sup>1</sup> Henderson (1983) <sup>1</sup> “ <i>Survival Strategies in a Hostile Environment</i> ” “ <i>The Anatomy of Competition</i> ”	Precursor da VCS; propôs três bases para diferenciação da vantagem: tecnológica, jurídica e geográfica; quatro estratégias para alcançar vantagem diferencial: segmentação, apelações seletivas, transvecção e diferenciação.
<b>Hall (1980)</b>	“ <i>Survival Strategies in a Hostile Environment</i> ”	A empresa de sucesso vai conseguir ou o menor custo ou a posição mais diferenciada.
<b>Henderson (1983)</b>	“ <i>The Anatomy of Competition</i> ”	Continua a discussão da(s) vantagem(ns) única(s) de uma empresa em relação aos concorrentes, aqueles que podem adaptar-se melhor ou mais rápido vão ganhar uma vantagem sobre os concorrentes.
<b>Porter (1982)(1985)</b>	“ <i>Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance</i> ”; “ <i>Competitive Strategy, techniques for analyzing industries and competitors</i> ”	Introduz ideia da “cadeia de valor”, como a ferramenta fundamental para a análise das fontes de CA.
<b>Coyne (1986)</b>	“ <i>Sustainable Competitive Advantage: What It Is, What It Isn't</i> ”	Explicação das condições necessárias para uma VCS de existir; ideia de lacunas de capacidade.
<b>Ghemawat (1986)</b>	“ <i>Sustainable Advantage</i> ”	Discussão dessas vantagens, que tendem a serem sustentáveis: tamanho do mercado-alvo, acesso privilegiado aos recursos ou clientes, e restrições sobre as opções dos concorrentes.
<b>Day and Wensley (1988)</b>	“ <i>Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority</i> ”	As fontes potenciais de vantagem são as habilidades superiores e recursos superiores; para avaliar maneiras de conseguir VCS, tanto concorrentes e as perspectivas dos clientes devem ser considerados.
<b>Dierickx and Cool (1989)</b>	“ <i>Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage</i> ”	Sustentabilidade da situação patrimonial de uma empresa é baseada em quão facilmente os ativos podem ser substituídos ou imitados.
<b>Hamel and Prahalad (1989)</b>	“ <i>Strategic Intent</i> ”	Uma empresa não deve procurar um VCS, deve aprender a criar novas vantagens para alcançar a liderança global.
<b>Prahalad and Hamel (1990)</b>	“ <i>Core Competence of the Corporation</i> ”	VCS resulta de competências essenciais; as empresas devem consolidar os recursos e habilidades em competências que lhes permitam adaptar-se rapidamente às novas oportunidades.
<b>Barney (1991)</b>	“ <i>Firm Resources and Sustained Competitive Advantage</i> ”	Discute quatro indicadores do potencial de recursos da firma para gerar VCS: valor, raridade, incapacidade de ser imitado, e substituição imperfeita.
<b>Conner (1991)</b>	“ <i>A Historical Comparison of Resource-Based Theory and Five Schools of Thought within Industrial Organization Economics: Do We Have a New Theory of the Firm?</i> ”	Com uma VBR, para alcançar retornos acima da média, um produto de empresa deve ser diferente aos olhos dos compradores, ou a empresa que vende um produto idêntico, em comparação com os concorrentes devem ter uma posição de baixo custo.

## Contribuições para o conceito de VCS

(Conclusão)

<b>Peteraf (1993)</b>	<i>"The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View"</i>	Discute quatro condições que devem ser atendidas para VCS: recursos superiores (heterogeneidade dentro de uma indústria), os limites ex post à concorrência e a mobilidade de recursos imperfeitos.
<b>Bharadwaj, Varadarajan, and Fahy (1993)</b>	<i>"Sustainable Competitive Advantage in Service Industries: A Conceptual Model and Research Propositions"</i>	Avalia VCS em um contexto de marketing de serviços; existe uma VCS somente se esta for reconhecida pelos clientes.
<b>Hall (1993)</b>	<i>"A Framework Linking Intangible Resources and Capabilities to Sustainable Competitive Advantage"</i>	Identifica vários recursos intangíveis (incluindo os ativos e competências) que permitem que as empresas possuam capacidades diferenciais relevantes que resultam em VCS.
<b>Day and Nedungadi (1994)</b>	<i>"Managerial Representations of Competitive Advantage"</i>	O uso pela empresa de estratégia e reação ao meio ambiente depende da sua orientação (versus orientada a concorrentes orientada para o cliente); VC é com base nesta orientação.
<b>Hunt and Morgan (1995)</b>	<i>"The Comparative Advantage Theory of Competition"</i>	Compara teoria neoclássica e a teoria da VC da empresa; Vantagem Comparativa em recursos pode se traduzir em uma VC no mercado; oferece categorização de recursos.
<b>Oliver (1997)</b>	<i>"Sustainable Competitive Advantage: Combining Institutional and Resource-Based Views"</i>	Propõe um modelo de heterogeneidade da empresa onde tanto o capital de recursos e o capital institucional são indispensáveis para VCS.
<b>Srivastava, Shervani, and Fahey (1998)</b>	<i>"Market-Based Assets and Shareholder Value: A Framework for Analysis"</i>	Delineia os ativos baseados no mercado em dois tipos principais: relacionais e intelectuais. Em grande parte intangível, esses ativos podem ser aproveitados para alcançar VCS se eles podem agregar valor único para os clientes.

Fonte: Adaptado de HOFFMAN, 2000, p. 3,4e5.

Retomando o tema da Visão Baseada em Recursos (VBR), é importante destacar que se trata de uma teoria de quase vinte e cinco anos que atua com previsões e prescrições ao negócio e, de acordo com Barney e Arkan (2006), possui sua origem em pelo menos quatro fontes: (1) o estudo tradicional de competências distintivas; (2) Economia ricardiana; (3) Economia Penrosian e; (4) o estudo das implicações antitruste da economia.

A motivação para a criação da VBR vem da questão recorrente, que é a de determinar as razões do desempenho superior de uma empresa frente a seus concorrentes. Nos anos 80, autores enfatizaram o estudo do papel dos recursos na estratégia organizacional, a partir da VBR com o viés dos recursos intangíveis, tais como conhecimento, habilidades e competências (STOIAN, 2010). Tal abordagem avançou nas últimas décadas, propondo que os recursos intangíveis são um grande diferencial competitivo no cenário contemporâneo. Para muitos proponentes da

VBR, a “fonte principal de VCS são os recursos desenvolvidos e controlados pelas empresas” (CÉSAR; RIBEIRO; COSTA, 2012, p. 41), de modo que os recursos representam a “fonte” essencial de vantagens competitivas Stoian (2010). E em uma perspectiva mais abrangente da VBR, o modelo de performance da firma enfatiza os recursos, e suas competências adquiridas são tidas como as fontes fundamentais de vantagem competitiva (BARNEY; HESTERLY, 2011).

Segundo César, Ribeiro e Costa, (2012), a VBR se fundamenta na administração de recursos tangíveis e intangíveis, na heterogeneidade das empresas e nas variáveis que impactam na dinâmica setorial e criam vantagem competitiva para certas firmas. Desse modo pode-se argumentar que a transformação de recursos em competências é: “um fator determinante para o desempenho organizacional embasada nos fatores internos e comportamentais imperativos. Essa base de recursos aplicada no processo dinâmico da estratégia possibilita o posicionamento corporativo” CARVALHO (2011, p. 31).

Na transição para diferentes posicionamentos competitivos, pela gestão de recursos na construção de competências essenciais, as firmas devem conquistar quatro critérios, hierarquicamente constituídos. Para Barney (2001), esses critérios são: Valor, Raridade, Imitabilidade e Organização (VRIO).

No primeiro estágio, a organização precisa construir competências que geram Valor (V) a seus *stakeholders*, em especial aos clientes. Isso determina que a organização deva ter recursos que sejam percebidos como valiosos a seus públicos interessados, o que constitui a essência de uma competência essencial. Não obter recursos valiosos significa que a organização não consegue obter nem mesmo uma posição igualitária perante a competição, ficando por consequência em uma posição de desvantagem competitiva. Caso a organização consiga transformar recursos-chave em competências valiosas, ela conseguiria galgar uma posição de paridade competitiva.

O segundo estágio para a construção de uma vantagem competitiva sustentável, Raridade (R), remete à obtenção de recursos, o que são raros, ou seja, que poucos competidores são capazes de entregar a seus públicos interessados. Conseguindo obter vantagens raras, a organização alcançaria uma vantagem competitiva temporária. Caso contrário, a posição competitiva seria de igualdade, ou melhor, de paridade competitiva.

Caso a organização tenha recursos únicos e valiosos, ainda assim, ela pode não ter alcançado uma vantagem competitiva sustentável dado que o critério de Imitabilidade (I) indica que, caso os recursos possam ser obtidos de forma mimética por outros concorrentes, a organização poderia ver sua vantagem ser destituída pela dinâmica competitiva, copiando as vantagens obtidas pela firma na dianteira competitiva. Sendo assim, uma vantagem competitiva sustentável só seria alcançada quando a firma obtém recursos valiosos, raros e que são difíceis de imitar.

O critério Organização (O) é o mais basal de todos, pois caso a organização não esteja preparada para gerenciar seus recursos na construção de competências essenciais, se tornará incapaz de criar valor aos seus apoiadores, perdendo, assim, o ponto central para construção de uma vantagem competitiva sustentável. Como forma de explicar a criação de vantagens competitivas sustentáveis a partir dos recursos, a abordagem VRIO refere-se como a um ponto norteador na VBR.

Nessa perspectiva, a VBR, e de acordo com Fletcher e Harris (2011), sugere-se que o conhecimento é o ponto-chave para o alcance de vantagens competitivas. Apesar de os conceitos de VC e VCS pertencerem a VBR, e também serem constitutivos na concepção da R-A theory, é possível apontar diferenças entre elas. Para Hunt (2011) sua teoria, a R-A theory possui sete diferenças em relação à RBV que são: i) a R-A inclui a teoria da empresa em sua formulação; ii) a R-A entende inovação como fator endógeno à empresa; iii) a R-A entende a concorrência entre empresas como fator evolucionário de desequilíbrio; iv) a R-A incorpora a teoria da demanda; v) a R-A explica claramente as posições de mercado de vantagem competitiva com as vantagens comparativas em recursos que levam a posições de vantagem competitiva; vi) a R-A entende a empresa em sua busca por performance financeira superior (e mostra como esta busca é benéfica para a sociedade); vii) sustenta que a teoria possui implicações em políticas públicas — e que essas são desenvolvidas em Hunt (2000b; 2007), Hunt e Arnett (2001). Segundo Hunt (2011, p. 10) a VBR entende esses sete temas de maneira diferente:

(1) entender VBR como exclusivamente a teoria da empresa, (2) entender a inovação como exógena para a empresa, (3) entender a concorrência entre as empresas como equalizadora, (4) entender demanda fora da teoria VBR, (5) confunde as posições de

mercado de vantagem competitiva com as vantagens comparativas em recursos que levam a posições de vantagem competitiva (6) ver a empresa como procurando apenas por "rendas econômicas" (e, por implicação, comportamento das empresas seria visto como indesejável pela sociedade), e (7) está em silêncio com relação às implicações de políticas públicas da VBR.

QUADRO 10  
Diferenças entre R-A theory e a VBR, segundo Shelby Hunt

	Entendimento da R-A theory	Entendimento da VBR
1	inclui a teoria da empresa em sua formulação	entender VBR como exclusivamente a teoria da empresa
2	entende inovação como fator endógeno à empresa	entender a inovação como exógena para a empresa
3	entende a concorrência entre empresas como fator evolucionário de desequilíbrio	entender a concorrência entre as empresas como equalizadora, que tende ao equilíbrio
4	incorpora a teoria da demanda	entender demanda fora da teoria VBR
5	explica claramente as posições de mercado de vantagem competitiva com as vantagens comparativas em recursos que levam a posições de vantagem competitiva	confunde as posições de mercado de vantagem competitiva com as vantagens comparativas em recursos que levam a posições de vantagem competitiva
6	a R-A entende a empresa em sua busca por performance financeira superior (e mostra como esta busca é benéfica para a sociedade)	ver a empresa como procurando apenas por "rendas econômicas" (e, por implicação, comportamento das empresas seria visto como indesejável pela sociedade)
7	sustenta que a teoria possui implicações em políticas públicas — e que essas são desenvolvidas em Hunt (2000b, 2007), Hunt e Arnett (2001) e Grengs (2006).	está em silêncio com relação às implicações de políticas públicas da VBR

Fonte: Elaborado pelo autor

Aqui, Hunt busca claramente defender com argumentos a teoria que criou. É também uma resposta a críticas feitas por Barney à R-A theory. Para Barney (2012a), a R-A theory seria uma teoria “não econômica”, com certa dificuldade de entendimento do conceito de recursos

aplicado à aquisição/compras e gestão da cadeia de suprimentos. As críticas quanto à insuficiência de um modelo universal acompanha o desenvolvimento e propostas das teorias. Esse fenômeno deixa claro que não há um modelo suficiente para todas as questões relacionadas ao desempenho superior de uma empresa, baseada em seus recursos, sua heterogeneidade, considerando seu mercado, seus *stakeholders* e sua concorrência. E ainda à luz da teoria, pode-se considerar que as empresas “não podem esperar obter uma vantagem competitiva sustentável se os recursos empregados estão disponíveis a todas as empresas ou possuem alta mobilidade” (BINDER, 2003, p. 30).

### **2.5 Resource-Advantage theory: origens, premissas e características**

A *Resource Advantage Theory of competition*, é uma teoria evolucionária do processo de competição e interdisciplinar (HUNT, 2012, p. 3). Ainda de acordo com o autor, a questão interdisciplinar pode ser vista em trabalhos de Marketing, Administração, Ética, Economia, gestão da cadeia de valor, Direito e negócios em geral. É ainda uma teoria que integra estratégia de negócios e de marketing (HUNT; MADHAVARAM, 2006, p. 12). Sua origem está no trabalho *The Comparative Advantage Theory* (HUNT; MORGAN, 1995). De acordo com (HUNT, 2012b), a teoria é dinâmica e muito bem aceita pela comunidade científica já que seu artigo original já foi citado mais de 1200 vezes e que a busca na web pelo termo ultrapassa 75.000 verbetes.

Como se trata de uma teoria evolucionária, os conceitos de empresa e recurso têm o propósito de serem “unidades hereditárias, duráveis de seleção” e onde a “competição por vantagens comparativas constituem um processo de seleção” (HUNT, 2012b, p. 11). Em síntese, a teoria postula que a vantagem comparativa em recursos da empresa pode se traduzir em uma vantagem competitiva no mercado, alcançando, assim, um desempenho financeiro superior. Ainda nesse trabalho de 1995, os autores Hunt e Morgan propõem como rótulo alternativo: teoria R-A de competição. A motivação deles foi a de estabelecer uma correlação com a *Resource-Based theory* da firma Conner (1991) e Grant (1991) que em muito influenciou o desenvolvimento da R-A theory.

As empresas, segundo a R-A theory, buscam por um objetivo comum: “desempenho financeiro superior”. Este conceito de desempenho superior depende de uma relativização a quaisquer indicadores existentes na empresa, concorrência ou mercado, para que seja criada uma referência. Assim, a empresa consegue uma visão de sua posição no mercado. Segundo os autores da teoria (HUNT; MORGAN, 1996, p. 109):

Porque o termo superior equivale a: tanto mais do que, e melhor do que. Isso implica que as empresas procuram um nível de performance superior a algumas referências. Por exemplo, a medida específica de desempenho financeiro pode ser: lucro, retorno sobre os ativos, ou retorno sobre o patrimônio líquido, ao passo que o referente específico pode ser o próprio desempenho da empresa em um período de tempo anterior ou de um conjunto de empresas rivais, uma média da indústria, ou a média do mercado de ações. A medida específica e referente irá variar de tempos em tempos, empresa para empresa, setor para setor e de cultura para cultura.

A continuidade da empresa no mercado depende da conquista de uma “vantagem competitiva sustentável” (HUNT; DAVIS, 2012). E ainda, segundo os autores, há necessidade de um “diálogo cuidadoso” para melhor identificar o que é uma vantagem competitiva sustentável. Segundo Hunt (2012,, p. 9) a R-A theory está baseada em nove premissas (P):

- P1. A demanda é heterogênea em todos os setores, heterogênea dentro das indústrias, e dinâmica;
- P2. Informação do consumidor é imperfeita e dispendiosa. (Aqui, a teoria RA usa "consumidores" em seu sentido mais amplo, que inclui negócios e outros compradores.);
- P3. A motivação humana é limitada e marcada pela busca de interesses pessoais;
- P4. O objetivo da empresa é o desempenho financeiro superior;
- P5. Informação da empresa é imperfeita e dispendiosa;
- P6. Os recursos da empresa são financeiro, físico, legal, humano, organizacional, informacional e relacional;
- P7. Características dos recursos são heterogêneos e de mobilidade imperfeita;
- P8. O papel da gestão é reconhecer, compreender, criar, selecionar, implementar e modificar estratégias e
- P9. Dinâmica competitiva são desequilíbrio, provocando, com endógena de inovação.

A definição da P6 está relacionada com distinção que a R-A theory faz entre (1) as empresas com uma vantagem comparativa em recursos específicos e (2) as empresas com uma posição de mercado de vantagem competitiva (HUNT; DAVIS, 2012, p. 17). E ainda para a compreensão dos impactos dos recursos “a carteira de recursos de uma empresa pode levá-la a uma determinada vantagem comparativa, criando oportunidades de maiores lucros” (HODGSON, 2000, p. 69). Assim, a vantagem comparativa pode ser utilizada para implementar qualidades no processo da empresa de oferta de produtos ou serviços, promovendo vantagem competitiva para o negócio.

O tema recurso é o ponto de partida, a base para avaliações das causas de desempenho das organizações. Segundo Ismail, Rose e Uli (2012), recursos e sistemas da empresa são a chave para alcançar vantagem competitiva. Os recursos da empresa são definidos como “entidades de mobilidade imperfeita” (HUNT, 2012, p. 10). Diversos autores concordam em tipificar os recursos da empresa como financeiro, físico, legal humano, organizacional, informacional e relacional, da mesma forma que é tipificado na R-A theory (DOHERTY, 2011; GREER; THEURI, 2012; HOFFMAN, 2000; HELSEN, 2009; ISMAIL; ROSE; ULI, 2012; KOTABE; MILES; SNOW; MEYER; COLEMAN, 1978). Para atingir um desempenho superior, a empresa lança mão de seus recursos que estão descritos na P6 da R-A theory. Se a empresa busca por conhecimento, o próximo passo é estabelecer essa conquista como uma “vantagem competitiva sustentável” (HUNT; DAVIS 2012). Segundo esses autores, como o ambiente de competição é incerto e imperfeito, uma teoria da competição que observe os recursos da empresa a auxiliaria pela busca de uma “vantagem competitiva” no mercado (PORTER; MILLAR, 1985). Os recursos da empresa são definidos como “entidades de mobilidade imperfeita” (HUNT, 2012, p. 10). E ainda, o autor exemplifica os recursos (P6) como:

- financeiro (recursos em caixa, o acesso aos mercados financeiros);
- físico (instalações, equipamentos);
- legal (marcas, licenças);
- humano (as habilidades e conhecimentos dos colaboradores individuais);
- organizacional (competências, controles, políticas, cultura);
- informacional (o conhecimento do consumidor e inteligência competitiva) e
- relacional (relações com fornecedores e clientes).

Neste contexto, é possível entender a relação entre recursos da empresa e os temas de conhecimento em gestão: inovação em processos e design, finanças e contabilidade, marketing e vendas, recursos humanos (gestão de pessoas), legislação e tributos, logística/armazenagem. Nessa direção, o estudo de Golicic *et al*, (2012) relacionou a informação de mercado à vantagem informacional e à *brand equity*, utilizando a R-A theory. Os autores demonstraram evidências favoráveis ao fluxo de três fases da teoria, ou seja, que os recursos podem posicionar a empresa em uma posição de vantagem e que, posteriormente, essa vantagem é a base para alcançar uma

performance superior, no caso o impacto em *brand equity*. Na FIG. 1 da estrutura geral da R-A theory identifica-se o fluxo que um recurso percorre até representar uma performance.

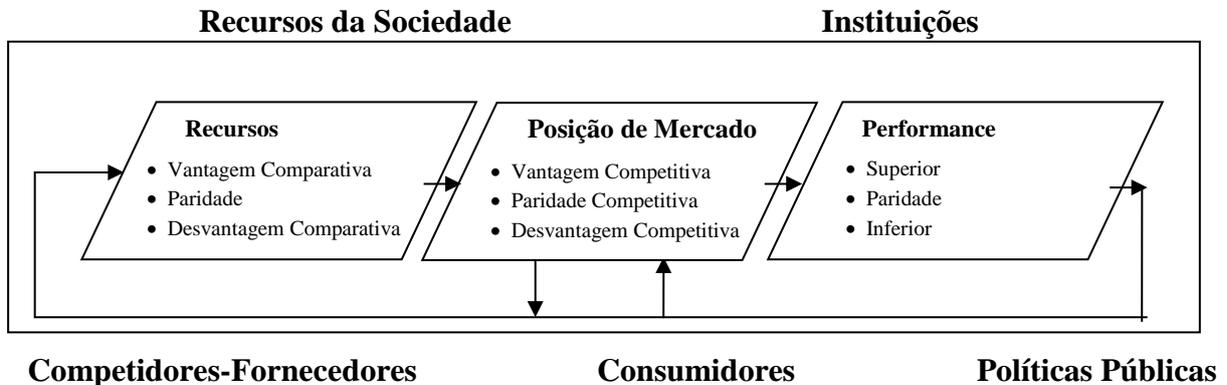


Figura 1 - Estrutura geral da R-A Theory  
 Fonte: Adaptado de HUNT; MORGAN, 1996, p. 108

Apesar de a A R-A theory existir, pode-se tecer limitações e críticas à abordagem em especial na ênfase do conhecimento como recursos básico. Por exemplo, no âmbito da internacionalização de negócios, o efeito do conhecimento sobre a performance em um dado país pode ser distinto quando da aplicação em outros países. Uma crítica de Barney (2012) à R-A theory se volta a P4, isto é, ao tema de gestão de compras e cadeia de suprimentos, segundo o qual não é defensável empregar a economia neoclássica de equilíbrio para identificar as condições em que a gestão de compras e cadeia de suprimentos são fontes de vantagem competitiva. Apesar das críticas Barney (2012, p. 22) diz que vê a aplicação da R-A theory para a questão das VCs resultantes da gestão de compras e da cadeia de suprimentos “como uma alternativa completamente legítima” para a VBR. Comenta ainda que a abordagem de Hunt e Davis (2008) tem “mérito em seu próprio direito”.

### 3 METODOLOGIA

Neste capítulo estão descritas as etapas metodológicas do estudo, apresentando a visão geral da etapa da pesquisa conduzida.

#### 3.1 Abordagem geral da pesquisa

Este trabalho sugere uma forma de se compreender como o conhecimento em gestão, como recurso da empresa, pode-se transformar em performance superior, a partir da R-A theory. Foi considerada a avaliação do empresário sobre seu negócio como forma de aferir se o conhecimento em gestão adquirido atinge os três momentos do esquema: vantagem comparativa, vantagem competitiva e a performance superior.

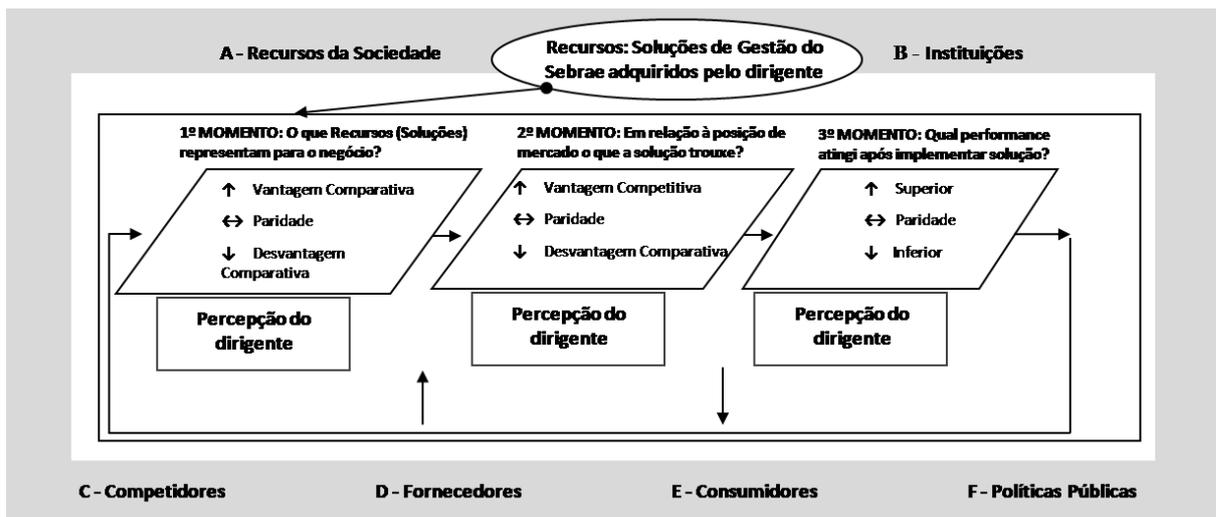


Figura 2-Modelo Conceitual: estrutura da R-A theory, soluções de gestão e performance  
Fonte: Elaborado pelo autor.

Assim sendo, na análise de dados pretende-se verificar a viabilidade do fluxo anteriormente proposto, na qual a partir da aquisição de conhecimento (soluções em gestão), pretende-se captar a percepção do seu gestor sobre essa aquisição como vantagem comparativa ao negócio em si e à concorrência. Dessa maneira, será analisada a relação do conhecimento em gestão como recurso da empresa seu papel na geração de vantagens competitivas sustentáveis e, por fim, tal impacto sobre o desempenho da empresa.

### **3.2 Tipo de pesquisa**

Quanto ao objetivo da pesquisa, ela é descritiva, de natureza aplicada e de corte-transversal (*cross-sectional*). Esse propósito é adequado à sua natureza, já que busca identificar atitudes e opiniões e pretende analisá-las e descrevê-las como conjunto de variáveis em um dado momento (FREITAS *et al.*, 2000). Ou seja, ao identificar como o gestor da pequena empresa identifica o status de seu negócio em relação aos recursos da empresa, poderemos na análise de dados, comparar com as soluções de gestão adquiridas, identificando seu impacto nesses recursos.

### **3.3 A unidade de observação**

A unidade de observação são os gestores das MPEs da RMBH que adquiriram solução de gestão entre 2010 e 2013, tendendo basicamente a serem atuantes nos ramos de Comércio e Serviços.

### **3.4 A amostra**

A amostragem é de conveniência, obtida a partir do universo de MPEs que adquiriram, entre 2013 e 2010, alguma solução de gestão na região metropolitana de Belo Horizonte (RMBH). Portanto, a amostra será composta por empresas de ramos diversos e que adquiriram soluções em distintas áreas de gestão uma ou mais vezes no período. Essa escolha implicará uma visão genérica do fenômeno do tipo de recurso da empresa e a obtenção, ou não, da performance superior. A amostra não representa, portanto, todos os segmentos de atuação de MPEs, nem tão pouco amostra ideal a partir do número total de MPEs em exercício na RMBH.

### **3.5 Técnica de coleta de dados**

O instrumento de coleta de dados é uma *survey* eletrônica (quantitativa) com 60 questões organizadas em 5 grupos: i) Aquisição de Conhecimento e a Fonte, ii) Quais Soluções de Gestão adquiridas, iii) Dimensões de Recurso da empresa (R-A theory), iv) Vantagem Competitiva

Sustentável (VRIO) e v) Performance do Negócio (ver Apêndice A). Um pré-teste foi realizado com 30 respondentes para adequações do questionário estruturado. Na sequência, o questionário foi enviado para base de dados de empresas da RMBH. A base de dados de email de MPEs foi cedida pelo Sebrae Minas.

A survey eletrônica foi desenvolvida em *Google Docs* e o disparo foi por meio de ferramenta *online*, paga, de email marketing COMM 100 ([www.comm100.com](http://www.comm100.com)). Foram realizados 15.190 disparos de envio da survey, com 113 respondentes válidos, totalizando 0,74% de retorno.

TABELA 1  
Envios Survey X Respostas

<b>Id</b>	<b>Assunto</b>	<b>Data envio</b>	<b>Emails Enviados</b>	<b>Não entregues</b>	<b>Entregues</b>	<b>Abertos</b>	<b>Clicados</b>
414	Pesquisa Aquisição de Conhecimento em Gestão	09/23/2014	3065	180(5.87 %)	2885(94.13 %)	356(12.34 %)	26(0.90 %)
413		09/23/2014	4987	545(10.93 %)	4442(89.07 %)	591(13.30 %)	47(1.06 %)
398		09/15/2014	3695	419(11.34 %)	3276(88.66 %)	331(10.10 %)	31(0.95 %)
399		09/15/2014	1059	244(23.04 %)	815(76.96 %)	79(9.69 %)	4(0.49 %)
390		09/15/2014	2384	354(14.85 %)	2030(85.15 %)	231(11.38 %)	15(0.74 %)
			<b>15190</b>				<b>0,828 %</b>
			<b>emails enviados versus questionários válidos:</b>		<b>questionários respondidos</b>		<b>120</b>
			<b>0,74%</b>		<b>questionários válidos</b>		<b>113</b>

Fonte: Relatório de envio COMM 100 - Apêndice B

No grupo Aquisição de Conhecimento e a Fonte, o questionário identificou primeiramente se o empresário de MPE adquiriu ou não solução de gestão e qual a fonte (instituição). No grupo Quais Soluções de Gestão adquiridas, utilizou-se a tipologia de mercado para tipos de solução e sua forma/formato de aquisição/obtenção. A referência de mercado foi o Sebrae para os temas das soluções de gestão bem como forma/formatos. Os temas dessas soluções são: inovação em processos e design, finanças e contabilidade, marketing e vendas, recursos humanos (gestão de pessoas), legislação e tributos e logística/armazenagem. Não se utilizou tipologias: empreendedorismo, planejamento e cooperação\* por essas tratarem de abertura de negócios e \*associativismo e cooperativismo, fora do objetivo desta pesquisa em analisar a MPE de forma isolada e não cooperada.

No grupo Dimensões de Recursos da empresa (R-A theory) foram propostas as sete categorias. Cada categoria refere-se a um recurso da empresa, descrito na premissa P.6 da R-A theory: i)

financeiro, ii) físico, iii) legal, iv) humano, v) organizacional, vi) informacional e vii) relacional. Essas perguntas pretendem determinar a percepção de vantagem comparativa pelo empresário a partir da obtenção da solução e benefícios adquiridos.

**QUADRO 11**  
Questões e Construto Vantagem Comparativa

(Continua)

VANTAGEM COMPARATIVA: 1-DIMENSÃO FÍSICA		
QUESTÃO	CONCEITO	DEFINIÇÃO OPERACIONAL
<p>H1.1.1 1ª) Estrutura e layout das instalações</p> <p>H1.1.2 2ª) Aproveitamento das instalações e equipamentos</p> <p>H1.1.3 3ª) Pontos de venda ou canais de distribuição (físico ou virtual).</p> <p>H1.1.4 4ª) Adequação dos equipamentos às atividades da empresa</p> <p>H1.1.5 5ª) Área de atendimento, vitrine ou fachada</p>	<p><b>PLANTA, EQUIPAMENTO, APARELHOS</b></p>	<p>Instalações, equipamentos e dispositivos para operação da empresa.</p>
VANTAGEM COMPARATIVA: 2-DIMENSÃO FINANCEIRA		
<p>H1.2.1 1B) Fluxo de caixa e Capital de Giro.</p> <p>H1.2.2 2B) Contas a pagar e a receber.</p> <p>H1.2.3 3B) Margem de lucro de produtos e serviços.</p> <p>H1.2.4 4B) Política de preços (precificação)</p> <p>H1.2.5 5B) Reserva financeira para investimentos no negócio.</p> <p>H1.2.6 6B) Empréstimos para o negócio junto a bancos e outros.</p>	<p><b>RECURSOS FINANCEIROS E ACESSO A CRÉDITO/ MERCADO FINANCEIRO</b></p>	<p>Procedimentos e metodologias em fluxo de caixa, receitas e despesas, precificação e margem de lucro da operação.</p>
VANTAGEM COMPARATIVA: 3-DIMENSÃO HUMANA		
<p>H1.3.1 1C) Contratação de pessoal.</p> <p>H1.3.2 2C) Treinamento e capacitação da equipe fora da empresa.</p> <p>H1.3.3 3C) Treinamento e capacitação da equipe DENTRO da empresa.</p> <p>H1.3.4 4C) Premiação/reconhecimento da equipe.</p> <p>H1.3.5 5C) Desempenho da equipe</p> <p>H1.3.6 6C) Permanência da equipe</p>	<p><b>CONHECIMENTOS E HABILIDADES DE EMPREGADOS</b></p>	<p>Profissionais e suas habilidades e capacidades para execução de tarefas diárias, execução de vendas, operações e relacionamento com fornecedores e clientes.</p>
VANTAGEM COMPARATIVA: 4-DIMENSÃO ORGANIZACIONAL		
<p>H1.4.1 1D) O ambiente de trabalho e o relacionamento entre os funcionários.</p> <p>H1.4.2 2D) Compreensão de normas e políticas pelos colaboradores, gestores e proprietários.</p> <p>H1.4.3 3D) Padronização de procedimentos e processos.</p> <p>H1.4.4 4D) Alcance de metas e superação de desafios.</p>	<p><b>COMPETÊNCIAS, CONTROLES, POLÍTICAS E CULTURA</b></p>	<p>Manualização de processos, procedimentos padrão de operações, políticas profissionais e cultura organizacional.</p>

**QUADRO 11**  
Questões e Construto Vantagem Comparativa

(Conclusão)

VANTAGEM COMPARATIVA: 5-INFORMACIONAL		
<p>H1.5.1 1E) Produtos e serviços que seus clientes procuram no seu negócio.</p> <p>H1.5.2 2E) Implementação e atualização de produtos e serviços para seus clientes.</p> <p>H1.5.3 3E) Conhecimento do perfil dos consumidores.</p> <p>H1.5.4 4E) Implementação de ações, procedimentos e campanhas que satisfaçam clientes.</p> <p>H1.5.5 5E) Atualização em informações do mercado em que atua e do cenário nacional/global.</p>	<p>CONHECIMENTO DO CONSUMIDOR E INTELIGÊNCIA COMPETITIVA</p>	<p>Capacidade de ouvir o cliente e o mercado, identificar necessidades e desejos de clientes, conhecimento do perfil do consumidor por hábito de consumo, entendimento de <i>cross merchandising</i> e promoções para satisfação de clientes e fonte de informação de produtos e serviços pelo cliente.</p>
VANTAGEM COMPARATIVA: 6-DIMENSÃO RELACIONAL		
<p>H1.6.1 1F) Atendimento ao cliente.</p> <p>H1.6.2 2F) Resolução de reclamações de clientes.</p> <p>H1.6.3 3F) Mix de produtos e serviços adequados aos clientes.</p> <p>H1.6.4 4F) Relacionamento com Fornecedores.</p>	<p>RELACIONAMENTO COM FORNECEDORES E CLIENTES</p>	<p>Capacidade de estabelecer pontes de relacionamento com consumidores e fornecedores para troca de informações estratégicas, de satisfação e de características de atendimento/produto e operação.</p>
<p>H1.6.5 5F) Ações concretas de relacionamento com cliente e fornecedores.</p> <p>H1.6.6 6F) Número de reclamações de clientes.</p>		
VANTAGEM COMPARATIVA: 7-DIMENSÃO LEGAL		
<p>H1.7.1 1G) Contrato de fornecimento*, representação e/ou compra** - com clientes* ou fornecedores**.</p> <p>H1.7.2 2G) Alvarás e licenças de funcionamento e comercialização.</p> <p>H1.7.3 3G) Registro da sua marca e ou produtos e serviços.</p> <p>H1.7.4 4G) Emissão de notas fiscais e/ou notas fiscais eletrônicas.</p> <p>H1.7.5 5G) Documentação e registro de funcionários, e questões trabalhistas.</p>	<p>LICENÇAS DE FUNCIONAMENTO, REGISTRO DE MARCAS</p>	<p>Entendimento e atualidade em relação a demandas legais de proteção ao negócio, alinhamento com políticas públicas e legislação municipal, estadual e federal em relação a tributos, alvarás e questões trabalhistas.</p>

Fonte: Elaborado pelo autor com base em DOHERTY (2011); GREER, THEURI (2012); HELSEN (2009); HOFFMAN (2000); HUNT (1995; 2004; 2011; 2012); HUNT, MADHAVARAM (1996); ISMAIL, ROSE, ULI (2012); KOTABE;HELSEN (2009),GOLICIC et al. (2012); MILES: SNOW; MEYER e JR. (1978);.

No grupo Vantagem Competitiva Sustentável (VCS), o ponto central foi averiguar se em relação à concorrência a empresa consegue obter os quatro critérios propostos pela VRIO. Foram propostas três afirmativas para Valor, quatro afirmativas para Raridade, três afirmativas para Imitabilidade e três afirmativas para Organização. Para cada afirmativa uma escala Likert equilibrada indo de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente). Podem-se detalhar as definições operacionais conforme QUADRO 12.

**QUADRO 12**  
 Construtos indicadores, definição operacional e conceito: VRIO para determinar Vantagem Competitiva

<b>QUESTÃO:</b>	<b>CONCEITO</b>	<b>DEFINIÇÃO OPERACIONAL</b>	<b>CONSTRUTO</b>
H2.1.1 [Nossa empresa atende necessidades reais dos nossos clientes]	É a entrega de uma oferta valiosa para o mercado sob a ótica das estratégias genéricas de Porter	Valor percebido pelos clientes Custo operacional mais baixo que a concorrência Diferenciação no atendimento	VALOR
H2.1.2 [Nossa empresa funciona com um custo operacional mais baixo que dos concorrentes]			
H2.1.3 [Nossa empresa consegue atender segmentos de mercado bem definidos de forma especial]			
H2.2.1 [Nossa empresa tem diferenciais que poucos concorrentes detêm]	É a capacidade de oferecer ao mercado produto ou serviço de forma única, onde é pouco provável ou muito difícil que a concorrência possa fazê-lo	Atendimento ao cliente com produto ou serviço realizado/entregue de forma única e diferenciada	RARIDADE
H2.2. [Nossa empresa possui procedimentos, técnicas e processos que são muito superiores aos da concorrência]			
H2.2. [O que fazemos na nossa empresa, poucos concorrentes estão habilitados a alcançar ]			
H2.3.1 [É necessário muito esforço para um concorrente se equiparar ou superar a nossa empresa ]	É o grau de excelência ou especialização de difícil imitação ou replicabilidade pela concorrência, de atividades da empresa	Procedimentos e processos de execução de difícil replicabilidade pela concorrência	IMITABILIDADE
H2.3.2 [Nossa empresa se esforçou muito para obter um produto/serviço de qualidade superior]			
H2.2.4 [Novos concorrentes precisam investir muito dinheiro para ter um produto ou prestar um serviço 3 ao de nossa empresa]			
H2.4.1 [Nossa empresa está organizada de forma a obter o máximo dos seus recursos internos]	Todo o elemento, meio, recurso, processos, política, e cultura organizacional que garante o bom funcionamento da operação da empresa	Organização de meios, recursos e processos para garantir a estratégia	ORGANIZAÇÃO
H2.4.2 [Nossa empresa é capaz de utilizar seus recursos (físicos, financeiros, legais, humanos, organizacionais, informacionais e relacionais) de forma eficiente]			
H2.4.3 [Essa empresa consegue obter um bom resultado se levarmos em conta aspectos internos e externos nesse negócio]			

Fonte: Elaborado pelo autor com base em AREND,;BROMILEY (2009); BARNEY; HERSTERLY (2010; 2011); CARDEAL,;ANTÓNIO (2012); ISMADI,;ROSE,;ULI (2012).

No grupo Performance do Negócio, o questionário buscou avaliar a percepção do empresário ou gestor sobre seu negócio frente à concorrência em cinco áreas: i) aceitação do produto ou serviço; ii) custo médio produção/comercialização; iii) satisfação geral dos consumidores; iv) capacidade de competição e v) a imagem geral do negócio. A questão “Em relação a sua concorrência marque em que nível seu negócio está” apresentava escala Likert equilibrada de cinco pontos sendo: 1 (muito pior), 2 (pior), 3 (similar), 4 (melhor), 5 (muito melhor).

### 3.5.1 Desenho da pesquisa e hipóteses

Os itens de pesquisa foram organizadas em grupos para medir cada construto: a) recursos, b) Vantagem Comparativa, c) VCS (VRIO a partir de VCs) e d) performance. O grupo a) Dimensões de Recurso da empresa é formado por sete categorias descritas na premissa P.6 (R-A theory), e foram feitas perguntas para aferir quais soluções em gestão (conhecimento) foram ou não adquiridas. O grupo b) Vantagem Comparativa é representado como resultado da relação dos recursos da empresa e seu impacto e configuração como vantagem comparativa por meio das hipóteses, de forma que hipótese1 (H1) sendo: i) financeiro (H1.2), ii) físico (H1.1), iii) legal (H1.7), iv) humano (H1.3), v) organizacional (H1.4), vi) informacional (H1.5) e vii) relacional (H1.6). O grupo c) Vantagem Competitiva Sustentável (VRIO) medido a partir da VC é representado pela hipótese 2 (H2) dispostas da seguinte maneira: Valor (H2.1), Raridade (H2.2), Imitabilidade (H2.3) e Organização (H2.4). Já a hipótese 3 (H3) é medida de forma indireta para identificar a relação de  $V \rightarrow R$  (H3.1),  $R \rightarrow I$  (H3.2) e  $I \rightarrow O$  (H3.3). O grupo d) Desempenho do Negócio (performance) foi definido como as de hipótese 4 (H4).

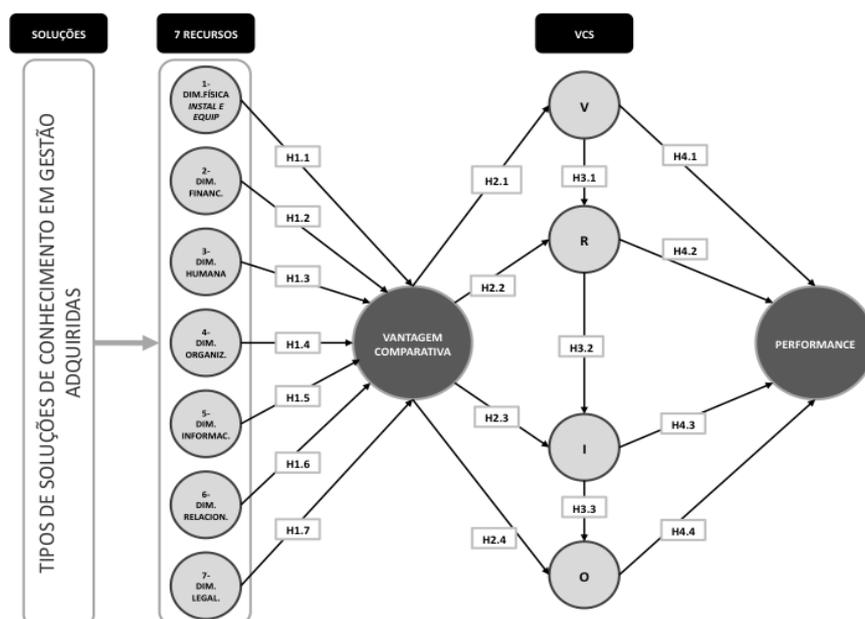


Figura 3- Modelo teórico inicial - Fonte: elaborado pelo autor.

## 4 ANÁLISE DE DADOS

## 4.1 Procedimentos estatísticos

A seguir, serão apresentados os procedimentos estatísticos que foram utilizados para a análise dos dados e o tratamento dos dados.

### 4.1.1 Estatística descritiva e equações estruturais

Para avaliação do modelo proposto, com base nas variáveis definidas para cada construto, utilizou-se a técnica de modelagem de equações estruturais. Conforme proposto por Hair *et al.* (2005), tal técnica é uma extensão de diversas técnicas multivariadas e permite representar conceitos não observados e estimar múltiplas e inter-relacionadas relações de dependência e sua utilização.

Um modelo de equações estruturais permite a incorporação de variáveis latentes, ou seja, variáveis que não são medidas diretamente. Pode-se dizer que uma variável latente representa um conceito teorizado, não observável, mas que pode ser aproximado por variáveis mensuráveis (manifestas), segundo Hair *et al.* (2005). O diagrama de caminhos apresenta os relacionamentos entre as variáveis latentes propostas.

O modelo de equações estruturais se divide em dois modelos: o modelo de mensuração e o modelo estrutural. No modelo de mensuração, as variáveis manifestas, coletadas no questionário, constituem indicadores para as variáveis latentes (construtos). O relacionamento de tais itens com as respectivas variáveis latentes constitui o modelo de mensuração; e o relacionamento entre duas ou mais variáveis latentes, o modelo estrutural (HAIR *et al.*, 2005). Dessa forma, o modelo de equações estruturais utilizado é a junção do modelo de mensuração e o modelo estrutural. São estimados coeficientes para cada tipo de relacionamento. Tais coeficientes funcionam como as cargas fatoriais da análise fatorial exploratória, representando a correlação simples entre o item medido no questionário e o construto (modelo de mensuração) ou entre construtos (modelo estrutural). Assim, os coeficientes são números que variam de -1 a 1 e quanto maior em magnitude, maior o relacionamento entre o item e seu respectivo construto. Além de tais relacionamentos, (concernentes às setas do diagrama de caminhos), foi avaliada

no modelo a porção ( $R^2$ ) da variabilidade da variável latente endógena que é explicada pela(s) exógena(s).

Existem três possíveis aplicações da modelagem de equações estruturais, segundo Joreskog e Sorbom (1986) citados por Brei (2006): estritamente confirmatória, utilização de modelos alternativos e geração de modelos. Na primeira aplicação, o pesquisador tem um único modelo que é aceito ou rejeitado, baseado em sua correspondência, ou não, com os dados. O segundo caso é um pouco mais frequente que o primeiro, mas ainda, restrito a situações em que há mais de um modelo a priori. A terceira situação parece ser a mais comum e ocorre quando o modelo inicial não se ajusta aos dados. Nesses casos, o modelo é modificado pelo pesquisador e é novamente analisado com os mesmos dados, com o objetivo de descobrir um modelo que tenha sentido em termos teóricos e que apresente correspondência estatística razoável com os dados coletados.

No caso desta pesquisa, a modelagem utilizada pode ser definida como geração de modelos, ou seja, foi avaliada a significância estatística do modelo proposto, com o intuito de comprovar, ou não, as hipóteses formuladas, podendo o modelo ser modificado com o intuito de descobrir um que possuísse sentido teórico e razoável correspondência estatística. Conforme sugerido por Kline (2005) citado por Milan et al. (2010), é justificável que se procedam reespecificações no modelo, pois é pouco provável que um modelo especificado, em um primeiro momento, torne-se uma representação plausível dos dados.

Existem três pressupostos para estimação de um modelo estrutural pelo método LISREL, conforme proposto por Hair *et al.* (2005): independência das observações, amostras aleatórias de respondentes e linearidade. Em adição a tais pressupostos, ressalta-se que tal modelagem se mostra sensível ao desvio dos dados em relação à normal multivariada, situação, na qual, tamanhos maiores de amostra se mostram necessários. Um método alternativo de utilização para a estimação das equações estruturais é o *Partial Least Squares* (PLS), visto que se mostra mais flexível, não exigindo normalidade multivariada das variáveis e ainda trabalha com um tamanho de amostra mais reduzido que o método LISREL (CHIN, 1998).

Optou-se, neste estudo, pelo método PLS e o *software* utilizado para tal etapa foi o SmartPLS 3.0, e o modelo foi inserido tal qual foi concebido na argumentação teórica apresentada na FIG. 4.

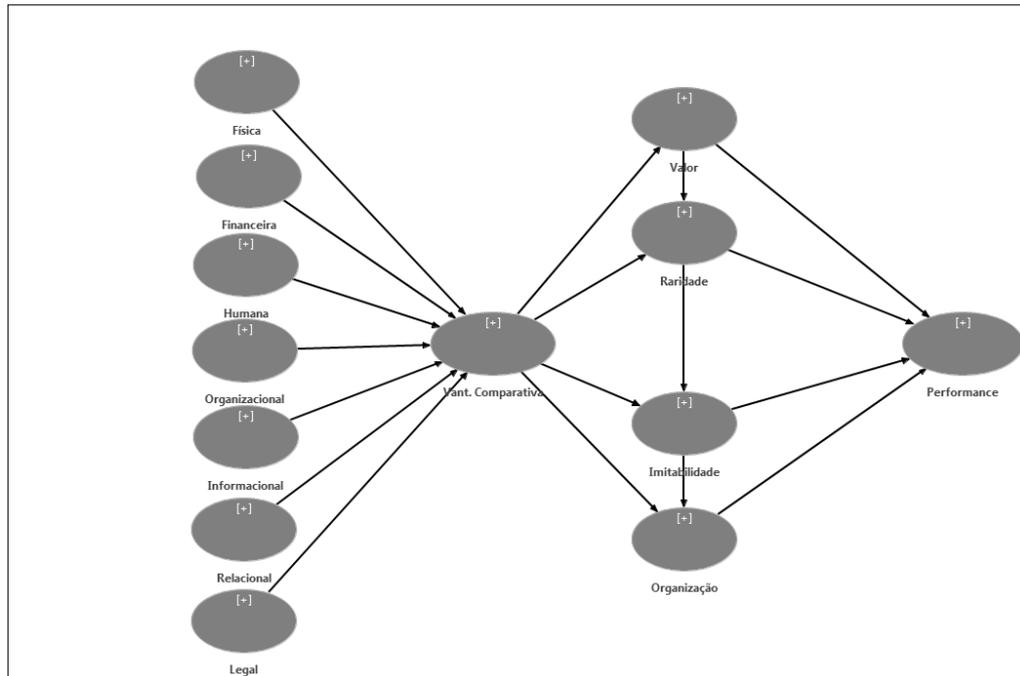


Figura 4- Modelo teórico proposto  
 Fonte: elaborado pelo autor.

Segundo Henseler (2009), a avaliação de um modelo utilizando o método PLS (estimado pelo SmartPLS 3.0) deve ser realizada em duas etapas. A primeira etapa constitui a avaliação do modelo de mensuração. O primeiro critério a ser avaliado é a confiabilidade da consistência interna. Chin (1998) indica que a mesma deve ser avaliada prioritariamente segundo a confiabilidade composta e que tal valor deve ser superior a 0,7. Churchill (1979) citado por Henseler (2009) recomenda eliminar indicadores do modelo de mensuração se sua carga for menor que 0,4 e se sua retirada aumentar significativamente a confiabilidade composta.

Conforme indicado por Henseler (2009), após a avaliação da confiabilidade do modelo de mensuração, é importante avaliar sua validade. Nesse sentido, dois subtipos são usualmente verificados: validade convergente e validade discriminante. A validade convergente significa que a série de indicadores representa um e o mesmo construto, que pode ser demonstrado pela sua unidimensionalidade. Para verificar a validade convergente, Fornell e Larcker (1981) sugerem o uso da variância extraída (AVE), apontando que tal valor deve ser no mínimo de 0,5. Valores acima desse patamar indicam que a variável latente está habilitada a explicar mais de 50% da variabilidade dos seus indicadores.

No processo de validação do modelo de mensuração, a última etapa realizada foi a de validação discriminante. Tal validação possui um conceito complementar ao da validação convergente: espera-se que dois conjuntos de indicadores (que representam dois conceitos teoricamente diferentes) não formem um fator unidimensional. Dois critérios para realização da validação discriminante são propostos. O primeiro consiste na avaliação das cargas cruzadas dos indicadores; espera-se que cada item possua carga mais alta junto ao construto a qual pertence do que em qualquer outro (HENSELER, 2009). Na segunda proposição, são obtidas as raízes quadradas das AVEs e seus valores são comparados com as correlações entre os diversos construtos. Quando a AVE é superior às correlações, pode-se afirmar que existe a validade discriminante.

A segunda etapa da validação de um modelo de equações estruturais, conforme Henseler (2009) baseia-se na avaliação do modelo estrutural. Nesse sentido, foi obtido o coeficiente de determinação (R<sup>2</sup>) para os construtos endógenos. O coeficiente R<sup>2</sup> encontrado funciona da forma similar que a verificada na regressão linear. É um número que pode variar de 0 a 1 (0% a 100%), no qual valores mais próximos de 1 indicam que uma maior porção da variabilidade é explicada.

#### ***4.1.2 Avaliação dos escores dos construtos com variáveis de perfil de forma bivariada***

Como todos os itens foram mensurados em uma escala de 1 a 5, ter o escore fatorial na mesma escala de seus indicadores facilita a interpretação dos resultados. Para tanto, transformou-se os escores padronizados (análise fatorial) obtidos por meio das equações estruturais para a escala dos itens. Tal procedimento foi formalizado por Fornell *et al.* (1996) e detalhado por Tenenhaus e Vinzi (2005).

Foram utilizadas estatísticas descritivas e a análise CHAID (*Chi-Square Automatic Interaction Detector*) para avaliação da existência de diferenças significativas entre os construtos considerados no estudo e variáveis de perfil. Tal técnica proposta por Kass (1980) permite avaliar o relacionamento entre uma variável dependente e outras em nível categórico ou contínuo, e o resultado é apresentado em forma de árvore, indicando as variáveis preditoras que são mais associadas à variável dependente. Os subconjuntos resultantes apresentam uma maior homogeneidade internamente em relação à variável dependente e com a maior heterogeneidade

possível entre os subconjuntos formados. Os critérios de divisão ou agrupamento utilizados nessa técnica foram fixados em 5%, ou seja, os subconjuntos possuem significativa diferença ao se utilizar o teste qui-quadrado (ao nível de 5%).

## 4.2 Resultados da pesquisa

Para tratamento dos dados, faz-se necessária a avaliação de características dos dados com *outliers* e a presença de dados ausentes. No caso desta última, não foi necessária nenhuma avaliação, visto que não existiu nenhum dado ausente devido à coleta ser realizada de forma *online*, sendo obrigatório o preenchimento de todas as variáveis. Os procedimentos de avaliação da amostra e as análises univariadas e multivariadas realizadas são apresentadas a seguir.

### 4.2.1 Avaliação da amostra - *outliers*

Para identificação de *outliers* univariados, realizou-se a padronização das variáveis e, em seguida, foram avaliados os casos com escore maior que 3,28 para a referida variável. A padronização consiste em expressar as variáveis em termos de unidades de desvio padrão. A operacionalização consiste em subtrair a média e dividir pelo desvio padrão, de modo que tenham média zero e variância igual a um, ou seja, **(Erro! Fonte de referência não encontrada.)**:

$$Z = \frac{(Y - \bar{X})}{\sigma}$$

**Equação 1 – Fórmula de padronização de variáveis**

Fonte: SOARES, 2002

Onde:

Z é a nova variável padronizada

Y é a antiga variável

$\bar{y}$  a média aritmética

$\sigma$  o desvio padrão

No cômputo de todas as variáveis foram eliminados 6 casos que possuíam *outliers* em ao menos uma das variáveis, restando assim 113 casos válidos.

Como as variáveis dos construtos serão tratadas de maneira multivariada, buscou-se a avaliação da existência de *outliers* multivariados, por meio da distância de D2 de Mahalanobis (KLINE, 2005). Sob a suposição de normalidade multivariada, o valor D2 possui uma distribuição qui-quadrado com K (número de variáveis) graus de liberdade (MINGOTI, 2005). Com isso, é possível classificar *outliers* multivariados, caso a probabilidade associada à distribuição qui-quadrado seja inferior a 0,1% (TABACHNICK; FIDELL, 2001). Não foram encontrados casos com probabilidade de ocorrência de D2 inferiores a 0,1%, ou seja, não existindo *outliers* multivariados.

#### ***4.2.2 Perfil da amostra***

A TAB. 2 apresenta a caracterização dos 113 respondentes remanescentes da amostra. Cerca de 58,4% são do sexo masculino e em relação à faixa etária, cerca de 54,9% possuem mais de 40 anos. Em relação ao curso concluído, 62,9% possuem curso superior ou mais. No que tange o papel do entrevistado no negócio, 61,1% são proprietários, e ainda 92,0% afirmaram que o negócio está aberto. Em relação à propriedade jurídica, cerca de 26,2% são de empresas familiares. Em 51,3% dos casos as empresas possuem mais de três funcionários. A maior parte das empresas (54,9%) trabalha com serviços.

TABELA 2  
Perfil do respondente

	Percentual		Percentual
<b>Faixa etária</b>		<b>Grau de escolaridade</b>	
De 21 a 25 anos	7,1%	Ensino Médio	6,2%
De 25 a 31 anos	0,9%	Ensino Médio + Técnico	15,0%
De 26 a 30 anos	4,4%	Superior Incompleto	15,0%
De 31 a 35 anos	8,8%	Tecnólogo	1,8%
De 32 a 38 anos	7,1%	Superior Completo	39,8%
De 36 a 40 anos	11,5%	Pós Graduação	22,1%
De 39 a 45 anos	5,3%		
De 41 a 45 anos	13,3%	<b>Status do entrevistado</b>	
Mais de 45 anos	41,6%	Fechei meu negócio e aguardo oportunidade	3,5%
		Não tenho negócio.	0,9%
<b>Gênero</b>		Negócio está aberto	92,0%
Masculino	58,4%	Trabalho em empresa	0,9%
Feminino	41,6%	Vendi meu negócio (ou minha sociedade)	2,7%
<b>Relação com o negócio</b>		<b>Propriedade jurídica da empresa</b>	
Contador	1,8%	Familiar: minha e da minha esposa/parentes	26,5%
Funcionário	3,5%	Individual: somente minha	32,7%
Gerente/ Supervisor	32,7%	Societária: dividida entre eu e meus sócios formais	34,5%
Não tenho negócio	0,9%	Terceiros: somente de outras pessoas	6,2%
Proprietário/ Sócio	61,1%		
		<b>Tipo de empresa</b>	
<b>Número de funcionários</b>		Agronegócio	6,2%
Nenhum	7,1%	Comércio	28,3%
Um	22,1%	Indústria	1,8%
Dois	14,2%	Indústria e Comércio	5,3%
De 3 a 5	31,0%	Outro	3,5%
De 6 a 10	10,6%	Serviços	54,9%
Acima de 10	9,7%		
NR	5,3%		

Base=113 respondentes

Fonte: Dados da pesquisa

Interessante notar na TAB. 2 que a escolaridade dessa amostra apresenta um porcentual maior de gestores com graduação e pós-graduação (61,9%) do que a pesquisa Sebrae Minas (2013), que aponta 33%. Isso ocorre talvez pelo fato do recorte dessa pesquisa ser na RMBH e o da pesquisa Sebrae Minas conter outras regiões do estado. Os gestores pesquisados concentram-

se em grande parte no setor de Serviços, sendo esse último mais da metade do grupo pesquisado com 54,9%. Segundo Melo Júnior (2012) MPEs do segmento de Serviços apresentam como clientes finais consumidores bem como empresas, incluindo as de grande porte. Apresentam também um tecido organizacional que as leva a desempenhar atividades de forma a impactar em seu desempenho e sua longevidade.

#### ***4.2.3 Descrição das variáveis***

As TAB. 3 até 14 apresentam as estatísticas descritivas relativas às questões de cada construto. Como não existiram dados ausentes, o número de respondentes para todas as questões é igual a 113. Nas tabelas são apresentados os escores não padronizados, indicando a não existência de *outliers* univariados (valores dos escores padronizados não superiores em a 3,28 em magnitude), e também os valores p dos testes de normalidade das variáveis, indicando a ausência da mesma em todos os casos (valores inferiores a 0,05).

TABELA 3  
Estatísticas descritivas para a vantagem comparativa - dimensão física

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	Escores da normal padrão		Teste de Normalidade (Valor p)
						Mínimo	Máximo	
H1.1.1 1A) Estrutura e layout das instalações	113	1	5	3,26	1,38	-1,63	1,26	0,005
H1.1.2 2A) Aproveitamento das instalações e equipamentos	113	1	5	3,22	1,31	-1,70	1,36	0,001
H1.1.3 3A) Pontos de venda ou canais de distribuição (físico ou virtual).	113	1	5	2,72	1,53	-1,12	1,49	0,000
H1.1.4 4A) Adequação dos equipamentos às atividades da empresa	113	1	5	3,29	1,42	-1,61	1,20	0,003
H1.1.5 5A) Área de atendimento, vitrine ou fachada	113	1	5	2,96	1,59	-1,23	1,29	0,000

Fonte: Dados da pesquisa

Interessante notar que o impacto dos conhecimentos de gestão adquiridos ocorreu na estrutura e *layout/* adequação dos equipamentos. Ambos são de ordem estrutural e funcional bem como o ponto de venda. Entretanto, esse último não foi representativo, provavelmente, pelo grande contingente de empresas pesquisadas ser do setor de Serviços, que notadamente em sua maioria não necessitaria de uma loja com exposição de produtos.

TABELA 4  
Estatísticas descritivas para a vantagem comparativa - dimensão financeira

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	Escores da normal padrão		Teste de Normalidade (Valor p)
						Mínimo	Máximo	
H1.2.1 1B) Fluxo de caixa e Capital de Giro.	113	1	5	2,97	1,44	-1,37	1,41	0,003
H1.2.2 2B) Contas a pagar e a receber.	113	1	5	3,12	1,45	-1,46	1,30	0,003
H1.2.3 3B) Margem de lucro de produtos e serviços.	113	1	5	3,01	1,39	-1,44	1,43	0,021
H1.2.4 4B) Política de preços (precificação)	113	1	5	2,99	1,35	-1,48	1,49	0,001
H1.2.5 5B) Reserva financeira para investimentos no negócio.	113	1	5	2,57	1,36	-1,15	1,79	0,002
H1.2.6 6B) Empréstimos para o negócio junto a bancos e outros.	113	1	5	2,27	1,41	-0,90	1,93	0,000

Fonte: Dados da pesquisa

Interessante notar que a margem de lucro foi impactada após aquisição de soluções de conhecimento em gestão. E que esse impacto vai ao encontro à pesquisa Sebrae Minas (2013)

(Apêndice C), que apontou a perspectiva para o gestor de MPEs mineiras no item Aumento de Faturamento foi de 79% e Aumento de Lucro foi de 77%.

TABELA 5  
Estatísticas descritivas para a vantagem comparativa - dimensão humana

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	Escores da normal padrão		Teste de Normalidade (Valor p)
H1.3.1 1C) Contratação de pessoal.	113	1	5	2,61	1,48	-1,08	1,61	0,000
H1.3.2 2C) Treinamento e capacitação da equipe fora da empresa.	113	1	5	2,56	1,49	-1,04	1,64	0,000
H1.3.3 3C) Treinamento e capacitação da equipe DENTRO da empresa.	113	1	5	2,97	1,41	-1,40	1,44	0,002
H1.3.4 4C) Premiação/reconhecimento da equipe.	113	1	5	2,49	1,47	-1,01	1,71	0,000
H1.3.5 5C) Desempenho da equipe	113	1	5	3,01	1,27	-1,58	1,57	0,001
H1.3.6 6C) Permanência da equipe	113	1	5	3,05	1,39	-1,47	1,40	0,000

Fonte: Dados da pesquisa

A estrutura enxuta das MPEs provavelmente impactou nos itens relacionados à aquisição de conhecimento fora da empresa e pela equipe da mesma. Essa aquisição formal estaria relacionada à figura do gestor.

TABELA 6  
Estatísticas descritivas para a vantagem comparativa - dimensão organizacional

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	Escores da normal padrão		Teste de Normalidade (Valor p)
H1.4.1 1D) O ambiente de trabalho e o relacionamento entre os funcionários.	113	1	5	3,31	1,29	-1,79	1,31	0,000
H1.4.2 2D) Compreensão de normas e políticas pelos colaboradores, gestores e proprietários.	113	1	5	3,17	1,27	-1,71	1,45	0,001
H1.4.3 3D) Padronização de procedimentos e processos.	113	1	5	3,07	1,30	-1,59	1,48	0,003
H1.4.4 4D) Alcance de metas e superação de desafios.	113	1	5	3,18	1,25	-1,74	1,46	0,001

Fonte: Dados da pesquisa

A estrutura enxuta das MPEs provavelmente impactou nos itens relacionados ao ambiente de trabalho, compreensão de normas pelos colaboradores e metas e desafios. Entretanto, a padronização de procedimento de processos foi impactada em maior medida pela aquisição de conhecimento do gestor.

**TABELA 7**  
Estatísticas descritivas para a vantagem comparativa - dimensão informacional

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	Escores da normal padrão		Teste de Normalidade (Valor p)
H1.5.1 1E) Produtos e serviços que seus clientes procuram no seu negócio.	113	1	5	3,30	1,22	-1,88	1,39	0,000
H1.5.2 2E) Implementação e atualização de produtos e serviços para seus clientes.	113	1	5	3,35	1,22	-1,93	1,35	0,000
H1.5.3 3E) Conhecimento do perfil dos consumidores.	113	1	5	3,46	1,14	-2,15	1,35	0,000
H1.5.4 4E) Implementação de ações, procedimentos e campanhas que satisfaçam clientes.	113	1	5	2,98	1,25	-1,58	1,61	0,002
H1.5.5 5E) Atualização em informações do mercado em que atua e do cenário nacional/global.	113	1	5	3,35	1,24	-1,88	1,33	0,000

Fonte: Dados da pesquisa

A dimensão informacional não foi impactada pela aquisição de conhecimento. O que leva a crer que na visão do gestor, comparativamente com cenário anterior do negócio e em relação à concorrência, nada alterou por já funcionar de forma satisfatória, ou ao contrário, esta pode ser situação favorável ao desenvolvimento de ações de inovação em MPEs (MELO JÚNIOR, 2012).

**TABELA 8**  
Estatísticas descritivas para a vantagem comparativa - dimensão relacional

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	Escores da normal padrão		Teste de Normalidade (Valor p)
H1.6.1 1F) Atendimento ao cliente.	113	1	5	3,70	1,21	-2,23	1,08	0,000
H1.6.2 2F) Resolução de reclamações de clientes.	113	1	5	3,59	1,33	-1,94	1,05	0,000
H1.6.3 3F) Mix de produtos e serviços adequados aos clientes.	113	1	5	3,46	1,18	-2,08	1,30	0,000
H1.6.4 4F) Relacionamento com Fornecedores.	113	1	5	3,55	1,22	-2,09	1,19	0,001
H1.6.5 5F) Ações concretas de relacionamento com cliente e fornecedores.	113	1	5	3,15	1,33	-1,62	1,39	0,000
H1.6.6 6F) Número de reclamações de clientes.	113	1	5	3,31	1,37	-1,69	1,23	0,001

Fonte: Dados da pesquisa

A dimensão relacional foi pouco impactada, levando a crer que a principal demanda das MPEs pesquisadas foi nas áreas física, financeira, organizacional e legal.

TABELA 9  
Estatísticas descritivas para a vantagem comparativa - dimensão legal

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	Escores da normal padrão		Teste de Normalidade (Valor p)
H1.7.1 1G) Contrato de fornecimento*, representação e/ou compra** - com clientes* ou fornecedores**.	113	1	5	3,23	1,41	-1,58	1,26	0,001
H1.7.2 2G) Alvarás e licenças de funcionamento e comercialização.	113	1	5	3,65	1,41	-1,88	0,96	0,000
H1.7.3 3G) Registro da sua marca e ou produtos e serviços.	113	1	5	2,85	1,43	-1,30	1,51	0,007
H1.7.4 4G) Emissão de notas fiscais e/ou notas fiscais eletrônicas.	113	1	5	3,62	1,28	-2,04	1,08	0,000
H1.7.5 5G) Documentação e registro de funcionários, e questões trabalhistas.	113	1	5	3,61	1,38	-1,89	1,01	0,000

Fonte: Dados da pesquisa.

Importante notar que as MPEs pesquisadas pouco foram impactadas em operações diárias relacionadas à dimensão legal. Entretanto, no quesito estratégico de registro de marca, produtos e serviços, as empresas demonstraram que precisavam de melhorias.

TABELA 10  
Estatísticas descritivas para o construto valor

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	Escores da normal padrão		Teste de Normalidade (Valor p)
H2.1.1 Em relação a sua concorrência, marque em que nível o seu negócio está. [Nossa empresa atende necessidades reais dos nossos clientes]	113	1	5	4,19	0,86	-3,70	0,93	0,000
H2.1.2 Em relação a sua concorrência, marque em que nível o seu negócio está. [Nossa empresa funciona com um custo operacional mais baixo que dos concorrentes]	113	1	5	3,34	1,06	-2,21	1,57	0,000
H2.1.3 Em relação a sua concorrência, marque em que nível o seu negócio está. [Nossa empresa consegue atender segmentos de mercado bem definidos de forma especial]	113	1	5	3,49	1,18	-2,11	1,28	0,000

Fonte: Dados da pesquisa.

TABELA 11  
Estatísticas descritivas para o construto raridade

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	Escores da normal padrão		Teste de Normalidade (Valor p)
H2.2.1 Em relação a sua concorrência, marque em que nível o seu negócio está. [Nossa empresa tem diferenciais que poucos concorrentes detêm]	113	1	5	3,71	1,22	-2,23	1,06	0,000
H2.2.2 Em relação a sua concorrência, marque em que nível o seu negócio está. [Nossa empresa possui procedimentos, técnicas e processos que são muito superiores aos da concorrência]	113	1	5	3,49	1,23	-2,02	1,23	0,000
H2.2.3 Em relação a sua concorrência, marque em que nível o seu negócio está. [O que fazemos na nossa empresa, poucos concorrentes estão habilitados a alcançar]	113	1	5	3,22	1,22	-1,82	1,45	0,000
H2.2.4 Em relação a sua concorrência, marque em que nível o seu negócio está. [Novos concorrentes precisam investir muito dinheiro para ter um produto ou prestar um serviço 3 ao de nossa empresa]	113	1	5	2,88	1,32	-1,42	1,60	0,002

Fonte: Dados da pesquisa.

TABELA 12  
Estatísticas descritivas para o construto imitabilidade

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	Escores da normal padrão		Teste de Normalidade (Valor p)
H2.3.1 Em relação a sua concorrência, marque em que nível o seu negócio está. [É necessário muito esforço para um concorrente se equiparar ou superar a nossa empresa]	113	1	5	3,12	1,25	-1,69	1,50	0,012
H2.3.2 Em relação a sua concorrência, marque em que nível o seu negócio está. [Nossa empresa se esforçou muito para obter um produto/serviço de qualidade superior]	113	1	5	3,67	1,22	-2,19	1,09	0,000

Fonte: Dados da pesquisa.

**TABELA 13**  
**Estatísticas descritivas para o construto organização**

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	Escores da normal padrão		Teste de Normalidade (Valor p)
H2.4.1 Em relação a sua concorrência, marque em que nível o seu negócio está. [Nossa empresa está organizada de forma a obter o máximo dos seus recursos internos]	113	1	5	3,55	1,35	-1,89	1,08	0,000
H2.4.2 Em relação a sua concorrência, marque em que nível o seu negócio está. [Nossa empresa é capaz de utilizar seus recursos (físicos, financeiros, legais, humanos, organizacionais, informacionais e relacionais) de forma eficiente]	113	1	5	3,42	1,28	-1,89	1,24	0,000
H2.4.3 Em relação a sua concorrência, marque em que nível o seu negócio está. [Essa empresa consegue obter um bom resultado se levarmos em conta aspectos internos e externos nesse negócio]	113	1	5	3,64	1,34	-1,96	1,01	0,000

Fonte: Dados da pesquisa.

**TABELA 14**  
Estatísticas descritivas para o construto performance

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	Escores da normal padrão		Teste de Normalidade (Valor p)
H3.1 Em relação a sua concorrência, marque em que nível o seu negócio está. [Aceitação do(s) seu(s) principal(is) produto(s)/serviço(s) pelos clientes.]	113	2	5	3,81	0,66	-2,74	1,79	0,000
H3.2 Em relação a sua concorrência, marque em que nível o seu negócio está. [Custos médio de produção/comercialização.]	113	2	5	3,35	0,65	-2,07	2,52	0,000
H3.3 Em relação a sua concorrência, marque em que nível o seu negócio está. [Satisfação geral dos consumidores.]	113	2	5	3,73	0,77	-2,24	1,65	0,000
H3.4 Em relação a sua concorrência, marque em que nível o seu negócio está. [Sua capacidade de competir no mercado.]	113	2	5	3,65	0,79	-2,10	1,71	0,000
H3.5 Em relação a sua concorrência, marque em que nível o seu negócio está. [A imagem geral da sua empresa.]	113	2	5	3,69	0,82	-2,05	1,59	0,000
H3.6 Em relação a seu sentimento e impressão do negócio antes e depois de buscar conhecimento em gestão.	113	2	5	4,04	0,72	-2,82	1,32	0,000

Fonte: Dados da pesquisa

### 4.3 Validação do modelo

Inicialmente foi avaliada a unidimensionalidade de cada um dos construtos envolvidos no modelo por meio de uma análise fatorial exploratória bem no nível de consistência interna. Todos os construtos se mostraram unidimensionais e com Alfa de Cronbach superior a 0,5, com exceção do construto raridade (0,393). Para esse construto, com a eliminação da variável H2.2.1, o Alfa de Cronbach se eleva para 0,573

**TABELA 15**  
Cargas do modelo de mensuração

	Variância extraída	Alfa de Cronbach
Física	65,40%	0,803
Financeira	67,50%	0,901
Humana	64,30%	0,884
Organiz.	83,70%	0,935
Informacional	71,60%	0,899
Relacional	70,30%	0,913
Legal	68,00%	0,879
Valor	56,60%	0,608
Raridade	47,40%	0,393
Imitabilidade	60,70%	0,675
Organização	68,70%	0,771
Performance	55,70%	0,838

Fonte: Dados da pesquisa.

A linearidade foi avaliada por meio do coeficiente de correlação linear de Pearson para o conjunto de variáveis de cada construto. Todas as correlações se mostraram significativas ao nível de 5% de significância com exceção do construto raridade que apresenta uma correlação não significativa entre a variável H2.2.1 e as demais.

O modelo foi estimado tendo a variável latente de segunda ordem vantagem comparativa expressa pelas médias dos indicadores de cada uma das suas sete dimensões. Foram avaliadas as cargas de cada indicador junto ao respectivo construto e, nesse sentido, foi eliminado o indicador H2.2.1 por este possuir carga inferior a 0,5.

As TAB. 16 e 17 - apresentam as cargas do modelo de mensuração estimado via SmartPLS 3.0 após a retirada do indicador H2.2.1. Observa-se um aceitável relacionamento dos itens com os respectivos construtos, expressos pelas cargas fatoriais acima de 0,5 em todas as situações.

TABELA 16  
Cargas do modelo de mensuração

	Financeira	Física	Humana	Informacional	Legal	Organizacional	Relacional
H1.1.1		0,853					
H1.1.2		0,773					
H1.1.3		0,742					
H1.1.4		0,806					
H1.1.5		0,852					
H1.2.1	0,870						
H1.2.2	0,850						
H1.2.3	0,900						
H1.2.4	0,818						
H1.2.5	0,829						
H1.2.6	0,633						
H1.3.1			0,633				
H1.3.2			0,716				
H1.3.3			0,818				
H1.3.4			0,864				
H1.3.5			0,864				
H1.3.6			0,881				
H1.4.1						0,900	
H1.4.2						0,926	
H1.4.3						0,924	
H1.4.4						0,909	
H1.5.1				0,889			
H1.5.2				0,902			
H1.5.3				0,849			
H1.5.4				0,842			
H1.5.5				0,738			
H1.6.1							0,847
H1.6.2							0,893
H1.6.3							0,892
H1.6.4							0,857
H1.6.5							0,765
H1.6.6							0,766
H1.7.1					0,874		
H1.7.2					0,844		
H1.7.3					0,708		
H1.7.4					0,829		
H1.7.5					0,854		

Fonte: Dados da pesquisa.

TABELA 17  
Cargas do modelo de mensuração

	Imitabilidade	Organização	Performance	Raridade	Valor	Vant. Comparativa
H2.1.1					0,804	
H2.1.2					0,530	
H2.1.3					0,851	
H2.2.2				0,700		
H2.2.3				0,935		
H2.2.4	0,771					
H2.3.1	0,799					
H2.3.2	0,767					
H2.4.1		0,806				
H2.4.2		0,837				
H2.4.3		0,841				
H3.1			0,766			
H3.2			0,648			
H3.3			0,654			
H3.4			0,834			
H3.5			0,848			
H3.6			0,691			
*Financeira						0,829
*Física						0,669
*Humana						0,843
*Informacional						0,847
*Legal						0,781
*Organizacional						0,887
*Relacional						0,785

Fonte: Dados da pesquisa

\* Média dos indicadores da respectiva dimensão

A FIG. 5 apresenta o modelo estrutural teórico inicialmente ajustado.

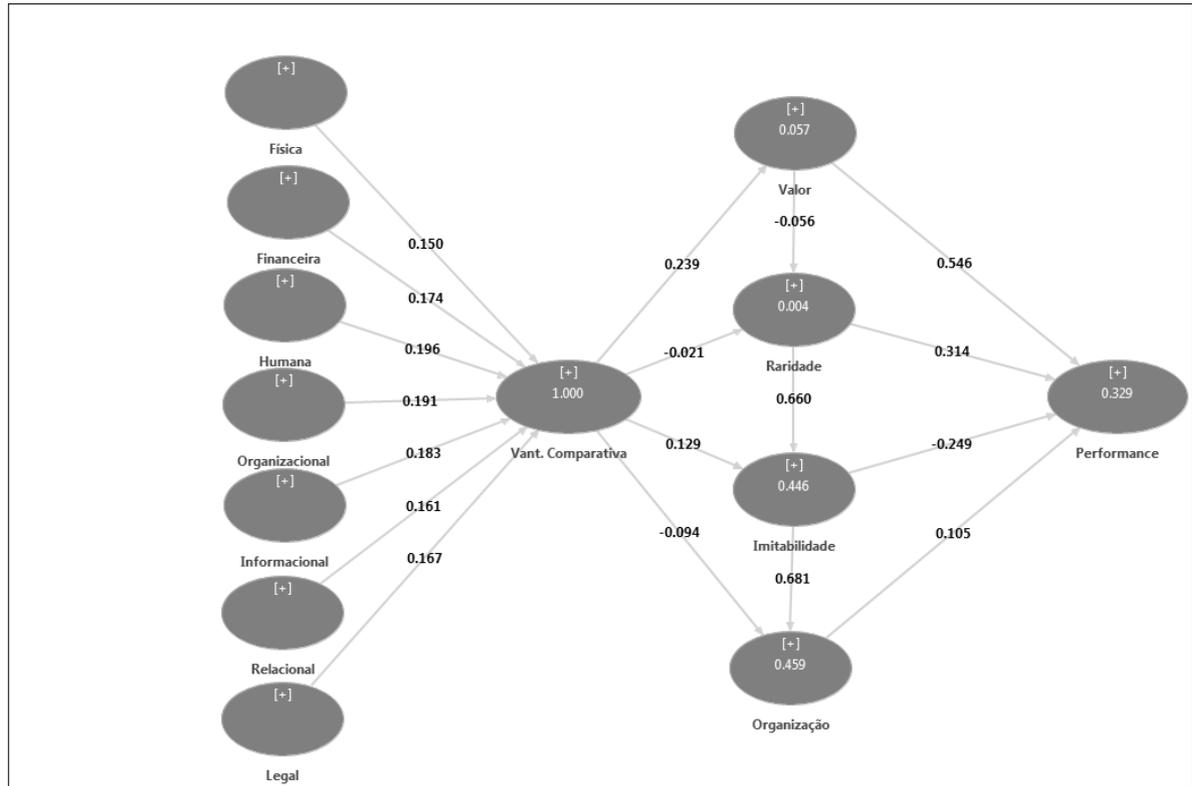


Figura 5 - Modelo teórico ajustado inicialmente

Fonte: Dados da pesquisa.

Para verificar se os coeficientes encontrados são significativos ao nível de 5% de significância, foi utilizado o método bootstrap com tamanho de amostra igual a 113.

$$H0: \text{coeficiente} = 0$$

$$H1: \text{coeficiente} \neq 0$$

Para as cargas dos indicadores, os valores p associados foram todos inferiores a 0,05, indicando que estes são significativos. Para os coeficientes de caminho, os resultados são apresentados na TAB. 18, na qual existe uma coluna referente ao modelo inicial em que 4 caminhos não se mostraram significativos (valores p superiores a 0,05). Esses foram retirados e o modelo reestimado. Apesar do caminho imitabilidade -> performance apresentar um valor p superior a 0,05 (0,072), esse foi mantido pela sua proximidade com esse ponto de corte.

**TABELA 18**  
**Testes dos coeficientes de caminho**

	Valor p	
	Modelo Inicial	Modelo Final
Financeira -> Vant. Comparativa	0,000	0,000
Física -> Vant. Comparativa	0,000	0,000
Humana -> Vant. Comparativa	0,000	0,000
Imitabilidade -> Organização	0,000	0,000
Imitabilidade -> Performance	0,015	0,072
Informacional -> Vant. Comparativa	0,000	0,000
Legal -> Vant. Comparativa	0,000	0,000
Organizacional -> Vant. Comparativa	0,000	0,000
Organização -> Performance	<b>0,243</b>	--
Raridade -> Imitabilidade	0,000	0,000
Raridade -> Performance	0,001	0,002
Relacional -> Vant. Comparativa	0,000	0,000
Valor -> Performance	0,000	0,001
Valor -> Raridade	<b>0,555</b>	--
Vant. Comparativa -> Imitabilidade	0,054	0,044
Vant. Comparativa -> Organização	<b>0,124</b>	--
Vant. Comparativa -> Raridade	<b>0,847</b>	--
Vant. Comparativa -> Valor	0,013	0,014

Fonte: Dados da pesquisa.

O modelo teórico foi ajustado com a eliminação dos caminhos não significativos. O resultado é apresentado na FIG. 6.

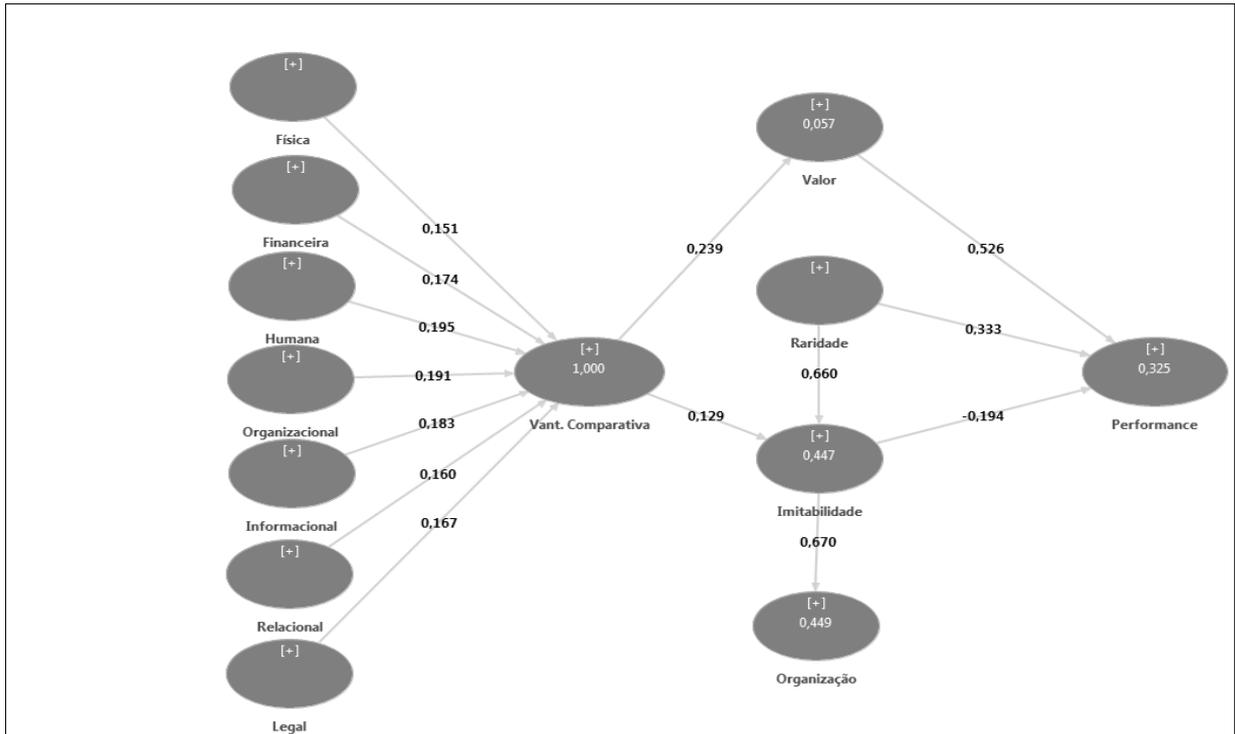


Figura 6-Modelo teórico ajustado  
 Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme indicado por Henseler (2009), foi realizada a avaliação do modelo de mensuração por meio da consistência interna, validade convergente e validade discriminante.

A consistência interna foi avaliada pela confiabilidade composta (TAB. 19). Para todos os construtos, o valor obtido está acima do patamar de 0,7 proposto por Chin (1998). A validade convergente foi avaliada por meio da AVE, que conforme proposto por Fornell e Larcker (1981), deve ter um valor superior a 0,5.

TABELA 19  
Estatística de ajuste

	Confiabilidade Composta	AVE
Financeira	0,925	0,675
Física	0,903	0,650
Humana	0,914	0,642
Imitabilidade	0,822	0,607
Informacional	0,926	0,716
Legal	0,913	0,679
Organizacional	0,954	0,837
Organização	0,868	0,686
Performance	0,881	0,554
Raridade	0,808	0,682
Relacional	0,934	0,703
Valor	0,779	0,549
Vant. Comparativa	0,929	0,654

Fonte: Dados da pesquisa.

Já em relação à validade discriminante, utilizou-se o método proposto por Fornell e Larcker (1981). Nesse método, são obtidas as raízes quadradas das AVEs e seus valores são comparados com as correlações entre os diversos construtos. Quando a AVE é superior às correlações pode-se afirmar que existe a validade discriminante. Para simplificação visual, os resultados obtidos para a raiz quadrada da AVE, foram colocados na diagonal principal da matriz de correlação (assinaladas em negrito). A verificação a ser realizada, então, é entre a AVE e as correlações na mesma linha e na mesma coluna. Os resultados da TAB. 17 atestam a existência de validade discriminante para todos os construtos.

TABELA 20  
Validade discriminante dos construtos

	Financeira	Física	Humana	Imitabilidade	Informacional	Legal	Organizacional	Organização	Performance	Raridade	Relacional	Valor
Financeira	<b>0,821</b>											
Física	0,505	<b>0,806</b>										
Humana	0,664	0,493	<b>0,801</b>									
Imitabilidade	0,117	0,199	-0,003	<b>0,779</b>								
Informacional	0,688	0,574	0,632	0,144	<b>0,846</b>							
Legal	0,491	0,52	0,663	0,071	0,583	<b>0,824</b>						
Organiz.	0,788	0,465	0,76	0,107	0,745	0,596	<b>0,915</b>					
Organização	0,002	0,161	-0,099	0,67	-0,03	-0,008	-0,019	<b>0,828</b>				
Performance	0,256	0,164	0,363	0,01	0,343	0,176	0,289	-0,015	<b>0,745</b>			
Raridade	0,028	0,001	-0,06	0,656	0,009	-0,065	-0,018	0,557	0,174	<b>0,826</b>		
Relacional	0,576	0,363	0,689	-0,001	0,594	0,654	0,652	-0,084	0,265	-0,089	<b>0,838</b>	
Valor	0,228	0,156	0,243	-0,029	0,324	0,074	0,191	-0,232	0,511	-0,06	0,128	<b>0,741</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

Com tais resultados, o modelo avaliado se mostra com validade aceitável.

#### 4.4 Apresentação dos resultados

Com a validação do modelo, tem-se então na FIG. 6, o modelo estrutural, indicando, por meio do R2, que vantagem comparativa explica muito pouco o valor (5,7%), raridade cerca de 44,7% da imitabilidade e esta, por sua vez, 44,9% da organização. Valor, Raridade e Immitabilidade explicam 32,5% da performance. É importante destacar que a imitabilidade e a performance possuem um relacionamento negativo (coeficiente de caminho igual a -0,194), ou seja, quanto maior o grau de imitabilidade, maior a performance. Isso pode ser explicado pela própria dinâmica no universo das MPEs, em que a capacidade de obter recursos únicos e duradouros é bastante limitada. Nesse sentido, talvez a necessidade de constante mudança, influenciadas por tendências tecnológicas e de mercado, pode ser mais relevante que a capacidade de manter uma competência essencial duradoura. Outra explicação possível seria a percepção de que a concorrência atua fortemente na imitação de modo que em posições competitivas mais vantajosas estariam mais preocupadas em buscar últimas tendências e se adaptar a novas propostas do que se proteger da imitação pelos competidores, percebida como algo inevitável no cenário das MPEs.

Isso pode ser argumentado considerando que as MPEs pesquisadas concentram-se em sua maioria no setor de comércio e serviço, onde há uma homogeneidade entre as empresas e baixa diferenciação, e onde a imitabilidade é uma prática comum das empresas. Elas buscam as mesmas práticas comerciais: imitar a concorrência o mais rápido possível, o que faz com que se assemelhem mais entre elas. Essa ação também faz com que sejam percebidas pelos clientes e pelo mercado. Ao serem parecidas, as MPEs não se tornam diferentes de forma negativa para clientes, o que as levaria a serem rejeitadas como opção. Apesar de a diferenciação ser a tônica de discussão e esforços das empresas, e mais perceptível em grandes empresas, nas MPEs uma ação de diferenciação é rapidamente copiada pela concorrência. Não afeta a algumas MPEs o fato de serem semelhantes a outros concorrentes. Este concorrente pode, ou não, atuar na mesma área geográfica. E se atua, o posicionamento geográfico pode também ser uma explicação para coexistência das MPEs, de um mesmo segmento, concorrentes e semelhantes.

#### **4.5 Média geral, estimativa por intervalo dos construtos e comparação com variáveis de perfil**

Uma estimação pontual não leva em consideração o erro amostral nem o desvio padrão associado à distribuição de probabilidade, por esse motivo, trabalha-se com o intervalo de confiança. Intervalos de confiança estão associados a um grau de confiança, que é uma medida da certeza de que o intervalo contém o verdadeiro valor do parâmetro populacional (SOARES, 2002).

Como no presente estudo utilizou-se uma amostra para avaliar em que níveis se encontram os itens que compõem as dimensões estudadas, construiu-se um intervalo de confiança. Tendo-se em mente também que os itens foram avaliados numa escala de 1 a 5, admitiu-se que médias superiores a 3,0 indicam grau alto de concordância com a afirmativa. Em se tratando de intervalos de confiança, uma média superior a 3,0 se configura num Limite Inferior acima de patamar. Intervalos de confiança estão associados a um grau de confiança, que é uma medida da certeza de que o intervalo contém o verdadeiro valor do parâmetro populacional (SOARES, 2002). Para a apresentação dos itens medidos em escala de Likert, bem como posteriormente os construtos provenientes do modelo, utilizou-se um intervalo de confiança de 95%.

TABELA 21  
Estimativa por intervalo dos construtos

Descrição	Intervalo de Confiança de 95%			Desvio Padrão
	Limite Inferior	Média	Limite Superior	
Física	2,86	3,08	3,30	1,16
Financeira	2,63	2,85	3,06	1,15
Humana	2,61	2,82	3,04	1,14
Organiz.	2,96	3,18	3,40	1,17
Informacional	3,10	3,29	3,48	1,03
Relacional	3,29	3,48	3,68	1,06
Legal	3,17	3,38	3,60	1,14
Vantagem comparativa	2,98	3,14	3,31	0,91
Valor	3,65	3,80	3,95	0,80
Raridade	3,11	3,31	3,50	1,05
Imitabilidade	3,04	3,23	3,41	0,99
Organização	3,33	3,53	3,74	1,10
Performance	3,63	3,74	3,84	0,55

Fonte: Dados da pesquisa.

Tendo como base a técnica CHAID, foi avaliada a existência de diferença significativa nas médias dos construtos em relação às seguintes variáveis de perfil: faixa etária, grau de escolaridade, setor de atividade, propriedade jurídica da empresa, número de funcionários do negócio e status da empresa. Para as situações em que não existiu diferença significativa entre categorias de cada uma das variáveis, não são apresentadas figuras.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

### **5.1 Apresentação dos resultados**

Este estudo avaliou que a R-A theory, em conjunto com a RBV (VRIO) é um modelo válido para compreender performances das empresas. Nesse contexto, o foco voltou-se para a compreensão dos construtos recursos, VC, VCS e performance superior, determinados pela R-A theory e, para o construto VCS, determinado pela teoria VRIO.

Neste capítulo, as principais conclusões, implicações para a teoria e a pesquisa, limitações da pesquisa e sugestões para novos estudos são apresentadas como forma de promover o debate e incitar a continuidade e evolução de pesquisas da relação entre recursos e performance empresarial.

### **5.2 Conclusões sobre o problema de pesquisa**

O problema de pesquisa quis identificar o impacto de soluções de gestão como recurso da empresa, na performance de MPEs. Demonstrou-se que as MPEs, orientadas para o mercado, buscam recursos e vantagens para sustentar suas posições neste. Nesse cenário, a pesquisa quis verificar a possibilidade de operacionalização da R-A theory, considerando os recursos da empresa, a obtenção de vantagem comparativa, a transformação dessa em vantagem competitiva sustentável e, por fim, seu impacto na performance da empresa.

Para responder ao problema de pesquisa caracterizou-se o conhecimento como recurso da empresa, de acordo com as premissas da R-A theory que descrevem esses recursos (HUNT, 2012a). O conhecimento em gestão, como recurso-chave, impactaria em todas as outras dimensões de recurso. A partir daí traçou-se hipóteses referentes às sete premissas da teoria R-A que descrevem o recurso da empresa. Verificando a relação entre as dimensões de recurso da empresa e a vantagem comparativa, no QUADRO 13, observa-se que todas as hipóteses foram suportadas.

QUADRO 13  
Hipóteses das dimensões da R-A theory

<b>Hipótese</b>	<b>Descrição da Hipótese</b>	<b>Conclusão</b>
Hipótese 1.1	Existe uma relação positiva entre a <b>dimensão física</b> e a vantagem comparativa	suportado
Hipótese 1.2	Existe uma relação positiva entre a <b>dimensão financeira</b> e a vantagem comparativa	suportado
Hipótese 1.3	Existe uma relação positiva entre a <b>dimensão humana</b> e a vantagem comparativa	suportado
Hipótese 1.4	Existe uma relação positiva entre a <b>dimensão organizacional</b> e a vantagem comparativa	suportado
Hipótese 1.5	Existe uma relação positiva entre a <b>dimensão informacional</b> e a vantagem comparativa	suportado
Hipótese 1.6	Existe uma relação positiva entre a <b>dimensão relacional</b> e a vantagem comparativa	suportado
Hipótese 1.7	Existe uma relação positiva entre a <b>dimensão legal</b> e a vantagem comparativa	suportado

Fonte: Dados da pesquisa.

Já para responder ao problema de pesquisa, em relação à obtenção de VCS, utilizou-se a teoria VRIO, de forma concomitante ao modelo da R-A theory. Desse modo, a pesquisa quis identificar a transformação de VC em VCS para o negócio. Neste estudo, verificou-se que todas as hipóteses foram suportadas com exceção da H2.2, que diz sobre a relação entre raridade e VC.

QUADRO 24  
Hipóteses das dimensões da R-A theory

<b>Hipótese</b>	<b>Descrição da Hipótese</b>	<b>Conclusão</b>
Hipótese 2.1	Existe uma relação positiva entre a <b>VALOR</b> e a vantagem comparativa	suportado
Hipótese 2.2	Existe uma relação positiva entre a <b>RARIDADE</b> e a vantagem comparativa	não suportado
Hipótese 2.3	Existe uma relação positiva entre a <b>IMITABILIDADE</b> e a vantagem comparativa	suportado
Hipótese 2.4	Existe uma relação positiva entre a <b>ORGANIZAÇÃO</b> e a vantagem comparativa	não suportado

Fonte: Dados da pesquisa.

Para a verificação da VCS mediu-se de forma indireta a relação entre os componentes VRIO, no qual não se constatou relação entre VALOR e RARIDADE. Constatou-se relação entre RARIDADE e IMITABILIDADE e IMITABILIDADE e ORGANIZAÇÃO.

QUADRO 35  
Hipóteses das dimensões da R-A theory

Hipótese	Descrição da Hipótese	Conclusão
Hipótese 3.1	Existe uma relação positiva entre VALOR e RARIDADE	Não suportado
Hipótese 3.2	Existe uma relação positiva entre a entre RARIDADE e IMITABILIDADE	suportado
Hipótese 3.3	Existe uma relação positiva entre a entre IMITABILIDADE e ORGANIZAÇÃO	suportado

Fonte: Dados da pesquisa.

Para a verificação da performance traçou-se hipóteses em relação a VCS conquistada, na figura dos construtos valor, raridade, imitabilidade e organização (VRIO). As hipóteses foram suportadas com exceção daquelas que caracterizaram o construto organização.

QUADRO 46  
Hipóteses das dimensões da R-A theory

Hipótese	Descrição da Hipótese	Conclusão
Hipótese 4.1	Existe uma relação positiva entre VALOR e a performance	suportado
Hipótese 4.2	Existe uma relação positiva entre RARIDADE e a performance	suportado
Hipótese 4.3	Existe uma relação positiva entre IMITABILIDADE e a performance	suportado
Hipótese 4.4	Existe uma relação positiva entre ORGANIZAÇÃO e a performance	não suportado

Fonte: Dados da pesquisa.

Neste estudo, conseguiu-se a operacionalização da teoria R-A. O recurso conhecimento impactou na obtenção de performance superior das empresas pesquisadas. O recurso figurou como VC para a empresa e, posteriormente, como VCS. O modelo proposto pela R-A theory, o modelo conceitual e o modelo teórico deste estudo guardaram semelhança quanto aos três momentos do recurso da empresa no fluxo da teoria R-A: i) o recurso promovendo a VC, ii) a

VC caracterizando-se em VCS e iii) essa promovendo a obtenção de performance superior do negócio. Para o gestor, esse trabalho apresenta a viabilidade da contínua aquisição de conhecimento, pois a mesma impacta na performance final do negócio.

Considerando a estratégia de marketing das MPEs e sua orientação para o mercado, a teoria demonstrou, de forma geral, a relação existente entre performance e recurso da empresa. Para a estratégia do negócio, há esforços para a construção de estratégias e marketing nas MPEs que passam pela obtenção de recursos que as deixariam mais competitivas.

### **5.3 Implicações para a teoria**

Este trabalho contribui para o entendimento e aplicação das teorias R-A e VBR, de forma conjunta, ao considerar: i) a operacionalização do modelo VRIO, ii) a proposição de recursos da empresa como fonte de vantagem comparativa, iii) a verificação da contribuição dos recursos informacionais como fontes de vantagens competitivas sustentáveis (VCS) e iv) o reflexo da VCS no desempenho da empresa. Importante notar a possibilidade de trabalho conjunto entre as teorias, em que esta conjugação conceitual e operacional resultou num modelo prático de pesquisa sobre desempenho empresarial. Assim, tanto VBR e R-A theory de Hunt possuem estruturas complementares que podem ser articuladas para a compreensão do fenômeno: desempenho empresarial.

O desempenho empresarial pode ser representado por diversas formas de desempenho. Há uma heterogeneidade de desempenhos empresariais César et al. (2012) que poderiam ser considerados nessa teoria, como forma de evolução do conceito desempenho.

### **5.4 Implicações para a prática de pesquisa**

Este trabalho demonstrou sua contribuição ao propor uma forma de compreensão da performance das MPEs. Por meio de sua escala, é possível, em outros estudos, identificar como a informação ou soluções de gestão contribuem para a construção de vantagens competitivas sustentáveis para micro e pequenas empresas. Bem como outros tipos de recursos, especificados na P6 da teoria de Hunt, poderiam ser operacionalizados de forma prática.



### **5.5 Limitações da pesquisa**

Este trabalho possui limitação em relação à amostragem de conveniência de MPEs, uma vez que ela não fornece o espectro maior da diversidade dos pequenos negócios em base nacional ou mesmo local.

Optou-se por considerar somente a informação, na forma de conhecimentos em gestão, como recurso da empresa e à luz da teoria. Desse modo, pesquisar bases distintas de recursos, dentro da R-A theory traria mais substância para testar a própria e refinar as observações sobre aquisição de performance superior.

Outra limitação refere-se à relação negativa entre as dimensões Imitabilidade (VRIO) e Performance, o que pode ter sido verificada devido ao fato das MPEs terem um espectro de recursos facilmente imitáveis, em que a regra geral seria a inovação contínua e a constante imitação por parte dos concorrentes em seu setor de atuação.

### **5.6 Sugestão de estudos futuros**

Sugere-se a necessidade de estudos da mesma natureza em outros tipos de empresas, de maior porte, outros estados e setores específicos para conquistar uma amostra mais representativa. Outro ponto importante que se sugere é o refinamento e reestruturação da escala VRIO, em especial a dimensão Imitabilidade. Isso poderia revelar resultados distintos, caso a operacionalização do conceito de Imitabilidade, a partir de estudos qualitativos, pudessem ser revistos à luz das MPEs. Portanto, outros estudos considerando o conjunto total de recursos descritos na P6 da teoria R-A são alternativas válidas para a compreensão do fenômeno.

A pesquisa não considerou outros tipos de recursos da empresa como os sociais Doherty (2011). Estes poderiam ser relacionados a outros tipos de desempenho, além do financeiro superior, e poderiam demonstrar, por exemplo, impacto em práticas sustentáveis ou mesmo engajamento social de alguma ordem e a performance do negócio.

## REFERÊNCIAS

ABBADE, E. B.; ZANINI, R. R.; SOUZA, A. M. Orientação para Aprendizagem , Orientação para Mercado e Desempenho Organizacional : Evidências Empíricas. **RAC**, v. 16, n. 1, p. 118–136, 2012. Rio de Janeiro.

ABDON, A.; BACATE, M.; FELIPE, J.; KUMAR, U. **Product Complexity and Economic Development**. New York, 2010.

ABDULLAH, F.; KANYAN, A. Identifying and Managing the Dimensions of Relationship Marketing for the Foodservice Industry. **3rd INTERNATIONAL CONFERENCE ON BUSINESS AND ECONOMIC RESEARCH ( 3rd ICBER 2012 ) PROCEEDING**, , n. March, p. 1254–1270, 2012.

ACHROL, R. S.; KOTLER, P. Frontiers of the marketing paradigm in the third millennium. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 40, n. 1, p. 35–52, 2011. Disponível em: <<http://www.springerlink.com/index/10.1007/s11747-011-0255-4>>. Acesso em: 5/11/2012.

AGUIRRE, B. E. Homeland Security Warnings: Lessons Learned and Unlearned. **Crisis Management - Volume II**. p.133–141, 2008. London: SAGE Publications Ltd.

ALHARTHI, S. Z. Sustainable Competitive Advantage: Toward a Generic Framework. **International Journal of Business Research and Development**, v. 1, n. 1, p. 17–31, 2012.

Após cinco anos da criação do microempreendedor individual, Minas já possui 388 mil formalizados | Notícias | Agência Sebrae de Notícias Minas Gerais. Disponível em: <<http://www.mg.agenciasebrae.com.br/noticias/empreendedor-individual/>>. Acesso em: 10/3/2014.

AREND, R. J.; BROMILEY, P. Assessing the dynamic capabilities view: spare change, everyone? **Strategic Organization**, v. 7, n. 1, p. 75–90, 2009. Disponível em: <<http://soq.sagepub.com/cgi/doi/10.1177/1476127008100132>>. Acesso em: 6/3/2014.

ATKIN, T.; GILINSKY, A.; NEWTON, S. K. Environmental strategy: does it lead to competitive advantage in the US wine industry? (H. Remaud, Org.) **International Journal of Wine Business Research**, v. 24, n. 2, p. 115–133, 2012. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/17511061211238911>>. Acesso em: 29/11/2014.

BARNEY, J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99–120, 1991.

BARNEY, J. B. IS THE RESOURCE-BASED “VIEW” A USEFUL PERSPECTIVE FOR STRATEGIC MANAGEMENT RESEARCH? YES. **Academy of Management Review**, v. 26, n. 1, p. 41–56, 2001. Disponível em: <<http://www.jstor.org/stable/259393> .>. .

BARNEY, J. B. Purchasing , supply chain management and sustained competitive advantage : the relevance of resource-based theory . **Journal of Supply Chain Management**, v. 48, n. 2, p. 6, 2012a.

BARNEY, J. B. Purchasing, Supply Chain Management and Sustained Competitive Advantage: The Relevance of Resource-based Theory. **Journal of Supply Chain Management**, v. 48, n. 2, p. 3–6, 2012b. Disponível em: <<http://doi.wiley.com/10.1111/j.1745-493X.2012.03265.x>>. Acesso em: 14/6/2013.

BARNEY, J. B.; ARIKAN, A. M. The Resource-based View: Origins and Implications. In: R. E. F. and J. S. H. Michael A. Hitt (Org.); **The Blackwell Handbook of Strategic Management**. p.124–188, 2006. Blackwell Publishing.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. 1º ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Strategic Management and Competitive Advantage**. 4ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

BARTLETT, C. A.; GHOSHAL, S. Building Competitive Advantage Through People. **MIT Sloan Management Review**, v. 43, n. 2, p. 34–41, 2002.

BINDER, M. P. REDE DE RECURSO: UM MODELO DESENVOLVIDO A PARTIR DO CASO GOL LINHAS AÉREAS. **RAI - Revista de Administração e Inovação**, v. 6, n. 2, p. 28–43, 2003.

BRANDENBURGER, A. M.; STUART. Value-based business strategy. **Journal of Economics & Management Strategy**, v. 5, n. 1, p. 1996, 1996.

BRÄNDSTRÖM, A.; BYNANDER, F.; HART, P. 'T. Governing by Looking Back: Historical Analogies and Crisis Management. **Crisis Management - Volume II**. p.168–186, 2008. London.

BREI, A. V. e NETO, G. L. **O uso da técnica de modelagem de equações estruturais na área de marketing: um estudo comparativo entre publicações no Brasil e no exterior**. Revista de Administração Contemporânea, v. 10, n. 4, p. 131-51, 2006.

BRITO, R. P. DE; BRITO, L. A. L. Vantagem Competitiva, Criação de Valor e seus efeitos sobre o desempenho. **RAE**, v. 52, n. 1, p. 70–84, 2012a. São Paulo. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v52n1/06.pdf>>..

BRITO, R. P. DE; BRITO, L. A. L. Vantagem Competitiva, criação de valor e seus efeitos sobre desempenho. **RAE - Revista de Administração de Empresas FGV**, v. 52, n. 1, p. 070–084, 2012b. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v52n1/06.pdf>>. Acesso em: 14/6/2013.

CARVALHO, N. D. C. **RESULTADOS DE POLÍTICAS PÚBLICAS NO DESEMPENHO DE EMPRESAS DE BASE TECNOLÓGICA: Uma abordagem exploratória da avaliação da inovação.**, 2011. FUMEC.

CDL/BH - Aspectos importantes do Estatuto Mineiro do Microempreendedor, da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte. Disponível em: <[http://www.cdlbh.com.br/portal/2320/Noticias\\_CDL\\_BH/Aspectos\\_importates\\_do\\_Estatuto](http://www.cdlbh.com.br/portal/2320/Noticias_CDL_BH/Aspectos_importates_do_Estatuto)>

\_Mineiro\_do\_Microempreendedor\_da\_Microempresa\_e\_da\_Empresa\_de\_Pequeno\_Porte\_>  
. Acesso em: 9/3/2014.

CÉSAR, H.; RIBEIRO, M.; COSTA, B. K. VISÃO BASEADA EM RECURSOS: UMA ANÁLISE BIBLIOMÉTRICA DOS ÚLTIMOS 11 ANOS. **Revista de Ciências da Administração**, v. 14, n. 34, p. 39–59, 2012.

CHIN, W. W. **Issues and opinion on structure equation modeling**. *MIS Quarterly*, 22, vii–xvi, 1998.

CONNER, K. R. A Historical Comparison of Resource-Based Theory and Five Schools of thought within industrial organization economics: Do We Have a New Theory of the Firm? **Journal of Management**, v. 17, p. 121–154, 1991.

Constituição Federal — Portal do Empreendedor. Disponível em: <<http://www.portaldoempreendedor.gov.br/legislacao/microempreendedor-individual-mei/constituicao-federal>>. Acesso em: 9/3/2014.

COPELL. **APRENDIZAGEM AO LONGO DA VIDA EM PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS (PME)**. 2011.

DALBERTO, M.; TONI, D. DE; MILAN, G. S.; FERNANDO, P.; BARCELLOS, P. A **Percepção de Gestores Acerca do Conceito de Estratégia Organizacional: Um Estudo Exploratório**. Porto Alegre, 2011.

Decreto Lei 5028. Disponível em: <[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2004/Decreto/D5028.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2004/Decreto/D5028.htm)>. Acesso em: 9/3/2014.

DOHERTY, B. Resource advantage theory and fair trade social enterprises. **Journal of Strategic Marketing**, v. 19, n. 4, p. 357–380, 2011. Disponível em: <<http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/0965254X.2011.581379>>. Acesso em: 19/5/2013.

DWYER, L.; KIM, C. Destination Competitiveness: Determinants and Indicators. **Current Issues in Tourism**, v. 6, n. 5, p. 369–414, 2003.

EISENHARDT, K. M.; SULL, D. N. Strategy as simple rules. **Harvard business review**, v. 79, n. 1, p. 106–16, 176, 2001. Disponível em: <<http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/11189455>>. .

ELSTER, E.; PHIPPS, J. **SMEs: The Key Enablers of Business Success and the Economic Rationale for Government Intervention**. 2013.

FERNANDES, K. R.; TOLEDO, A. G. L. VANTAGEM COMPETITIVA, DESEMPENHO E INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO BRASILEIRAS. **RPCA**, , n. January 2011, p. 98–114, 2013.

FERRARESI, A. A.; SANTOS, S. A.; FREGA, J. R.; PEREIRA, H. J. Knowledge Management, Market Orientation, Innovativeness and Organizational Outcomes: a study in companies installed in Brazil. **Journal of Information Systems and Technology**

**Management**, v. 9, n. 1, p. 89–108, 2012. Disponível em: <<http://www.jistem.fea.usp.br/index.php/jistem/article/view/10.4301%252FS1807-17752012000100005>>. Acesso em: 1/12/2014.

FLETCHER, M.; HARRIS, S. Knowledge Acquisition for the Internationalization of the Smaller Firm: Content and Sources. **International Business Review**, , n. September, p. 44, 2011.

FLETCHER, M.; HARRIS, S. Knowledge acquisition for the internationalization of the smaller firm: content and sources. *International Business Review*, v. 21, n. 4, p. 631–647, 2012.

FREITAS, H.; OLIVEIRA, M.; SACCOI, A. Z.; MOSCAROLA, J. O metodo de pesquisa Survey. **Revista de Administração, São Paulo**, v. 35, n. 3, p. 105–112, 2000.

GAMA, H. C.; OLIVEIRA, R. DE F. **Pesquisa de Satisfação, Aplicabilidade e Efetividade MG**. Brasília: Sebrae Nacional, 2013.

GAYA, H. J.; STRUWIG, M.; SMITH, E. E. Creating a sustainable competitive advantage at a high performing firm in Kenya. **African Journal of Business Management**, v. 7, n. 21, p. 2049–2058, 2013.

GOLICIC, S. L.; FUGATE, B. S.; DAVIS, D. F. Examining Market Information and Brand Equity Through Resource-Advantage Theory: A Carrier Perspective. **Journal of Business Logistics**, v. 33, n. 1, p. 20–33, 2012. Disponível em: <<http://doi.wiley.com/10.1111/j.0000-0000.2011.01035.x>>. Acesso em: 14/6/2013.

GOVERNO FEDERAL. Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006. Disponível em: <<http://www.receita.fazenda.gov.br/Legislacao/LeisComplementares/2006/leicp123.htm>>. Acesso em: 9/3/2014.

GRANT, R. M. The Resource Based Theory of Competitive Advantage\_Implications for Strategy Formulation.pdf. **California Management Review**, 1991.

GREER, B. M.; THEURI, P. Linking supply chain management superiority to multifaceted firm financial performance . **Journal of Supply Chain Management**, v. 48, n. 3, p. 16, 2012.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competing for the Future By**. 2º ed. Boston: Harvard Business Review Press, 1996.

HEL FAT, C. E.; PETERAF, M. A. Understanding dynamic capabilities: progress along a developmental path. **Strategic Organization**, v. 7, n. 1, p. 91–102, 2009. Disponível em: <<http://soq.sagepub.com/cgi/doi/10.1177/1476127008100133>>. Acesso em: 22/1/2014.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; SIRMON, D. G.; TRAHMS, C. A. Strategic Entrepreneurship: Creating Value for Individuals, Organizations and Society. **Academy of Management Perspectives**, , n. May, p. 57–76, 2011.

HODGSON, G. M. The Approach of Institutional, Economics. **Journal of Economic Literature**, v. XXXVI, n. March, p. 166–192, 1998.

HODGSON, G. M. The Marketing of Wisdom: Resource-Advantage Theory. **Journal of Macromarketing**, v. 20, n. 1, p. 68–72, 2000. Disponível em: <<http://jmk.sagepub.com/cgi/doi/10.1177/0276146700201008>>. .

HOFFMAN, N. P. An Examination of the “Sustainable Competitive Advantage” Concept: Past, Present, and Future. **Academy of Marketing Science Review**, v. n<sup>o</sup>4, p. 16, 2000. Disponível em: <[http://thoughtleaderpedia.com/Marketing-Library/SustainableCompetitiveAdvantage/SustainableCompetitiveAdvantage\\_hoffman04-2000.pdf](http://thoughtleaderpedia.com/Marketing-Library/SustainableCompetitiveAdvantage/SustainableCompetitiveAdvantage_hoffman04-2000.pdf)>. Acesso em: 15/6/2013.

HUNT, S. D. Developing successful theories in marketing: insights from resource-advantage theory. **AMS Review**, v. 1, n. 2, p. 72–84, 2011. Disponível em: <<http://link.springer.com/10.1007/s13162-011-0007-0>>. Acesso em: 19/5/2013.

HUNT, S. D. The evolution of resource-advantage theory: Six events, six realizations, six contributions. **Journal of Historical Research in Marketing**, v. 4, n. 1, p. 7–29, 2012a. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/10.1108/17557501211195046>>. Acesso em: 14/5/2013.

HUNT, S. D. Trust, Personal Moral Codes, and the Resource-Advantage Theory of Competition: Explaining Productivity, Economic Growth, and Wealth Creation. **Contemporary Economics**, v. 6, n. 2, p. 4, 2012b. Disponível em: <<http://ce.vizja.pl/en/download-pdf/id/237>>. Acesso em: 14/6/2013.

HUNT, S. D. Understanding the Drivers of Economic Growth: Grounding Endogenous Economic Growth Models in Resource-Advantage Theory. **Contemporary Economics**, v. 6, n. 4, p. 4, 2012c. Disponível em: <<http://ce.vizja.pl/en/download-pdf/id/264>>. Acesso em: 13/6/2013.

HUNT, S. D.; ARNETT, D. B. Market Segmentation Strategy, Competitive Advantage, and Public Policy: Grounding Segmentation Strategy in Resource-Advantage Theory. **Australasian Marketing Journal (AMJ)**, v. 12, n. 1, p. 7–25, 2004. Disponível em: <<http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S144135820470083X>>. .

HUNT, S. D.; DAVIS, D. F. Grounding Supply Chain Management in Resource-Advantage Theory: In Defense of a Resource-Based View of the Firm. **Journal of Supply Chain Management**, v. 48, n. 2, p. 14–20, 2012. Disponível em: <<http://doi.wiley.com/10.1111/j.1745-493X.2012.03266.x>>. .

HUNT, S. D.; MADHAVARAM, S. Teaching Marketing Strategy: Using Resource-Advantage Theory as an Integrative Theoretical Foundation. **Journal of Marketing Education**, v. 28, n. 2, p. 93–105, 2006. Disponível em: <<http://jmd.sagepub.com/cgi/doi/10.1177/0273475306288397>>. Acesso em: 29/3/2013.

HUNT, S. D.; MORGAN, R. M. the comparative advantage theory.pdf. **Journal of marketing**, v. 59, n. abril, p. 1–15, 1995.

HUNT, S. D.; MORGAN, R. M. The Resource-Advantage Theory of Competition : Dynamics , Path Dependencies , and. , v. 60, n. October, p. 107–114, 1996.

ISMAIL, A. I.; ROSE, R. C.; ULI, J. THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANISATIONAL RESOURCES , CAPABILITIES , SYSTEMS AND. **Asian Academy of Management Journal**, v. 17, n. 1, p. 151–173, 2012.

JAKUES, T. Crisis leadership: a view from the executive suite. **Journal of Public Affairs**, v. 12, n. 4, p. 366–372, 2012. Disponível em: <<http://doi.wiley.com/10.1002/pa.1422>>. .

JAWORSKI, B. J.; KOHLI, A. K. ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO: ANTECEDENTES E CONSEQÜÊNCIAS. **RAE - Revista de Administração de Empresas FGV**, v. 46, n. 2, p. 82–103, 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v46n2/v46n2a14.pdf>>. Acesso em: 1/12/2014.

JOSÉ SAMUEL DE MIRANDA MELO JÚNIOR. **LONGEVIDADE DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS PRESTADORAS DE SERVIÇOS: UM ESTUDO DAS DIMENSÕES ORGANIZACIONAIS E SUAS IMPLICAÇÕES**, 2012. FGV EBAPE. Disponível em: <[http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/10549/TESE\\_COMPLETA\\_Samuel\\_Melo\\_Final\\_Normalizada.pdf?sequence=1](http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/10549/TESE_COMPLETA_Samuel_Melo_Final_Normalizada.pdf?sequence=1)>. Acesso em: 1/3/2015.

KARPEN, I. O. PROPOSING AND CONCEPTUALIZING A SERVICE-DOMINANT. **American Marketing Association**, 2008.

KELLER, G. F. The Influence of Military Strategies on Business Planning. **International Journal of Business and Management**, , n. may, p. 22–23, 2008.

Kline, R. B. (2005). **Principles and practice of structural equation modeling**. New York: The Guideline Press.

KLUYVER, C. A. DE; PEARCE II, J. A. **Estratégia: Uma Visão Executiva**. 3ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

KOHLI, A. K.; JAWORSKI, B. J. Market Orientation : The. , v. 54, n. April, p. 1–18, 1990.

KOTABE, M.; HELSEN, K. Theoretical Paradigms, Issues, and Debates. In: M. Kotabe; K. Helsen (Orgs.); **The SAGE Handbook of International Marketing**. 1º ed, p.1–12, 2009. Londres: SAGE Publications Ltd.

KUMAR, C. N. Relationship of Personal and Organizational Values with Job Satisfaction. , v. 12, n. 2, p. 75–82, 2013.

LADZANI, W.; SMITH, N.; PRETORIUS, L. Using leadership and strategic planning functions to improve management performance: The progress made by small, medium and micro enterprises (SMMEs) in the province of Gauteng, South Africa. **African Journal of Business Management**, v. 6, n. 11, p. 3988–3999, 2012.

Lei Complementar nº 128, de 19 de dezembro de 2008. Disponível em: <<http://www.receita.fazenda.gov.br/legislacao/leiscomplementares/2008/leicp128.htm>>. Acesso em: 9/3/2014.

Lei Complementar nº 139, de 10 de novembro de 2011. Disponível em: <<http://www.receita.fazenda.gov.br/Legislacao/LeisComplementares/2011/leicp139.htm>>. Acesso em: 9/3/2014.

Lei nº 9.841, de 5 de Outubro de 1999 - Publicação Original - Portal Câmara dos Deputados. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/1999/lei-9841-5-outubro-1999-369202-publicacaooriginal-1-pl.html>>. Acesso em: 9/3/2014.

MARTINS, T. S.; KATO, H. T. A Produção Científica Brasileira em Estratégia entre os anos 2000 e 2010. **EnANPAD**, v. XXXVI, p. 1–15, 2012.

MILAN, G.; PRESTES, A.; MUNHOZ, L. P. Análise do valor do cliente (lifetime value): um estudo ambientado em uma operadora de planos de saúde. **Base – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, v. 7, n. 2, p. 123–134, 2010. Disponível em: <<http://www.base.unisinos.br/pdf/95.pdf>>. Acesso em: 9/12/2012.

MILES, R. E.; SNOW, C. C.; MEYER, A. D.; COLEMAN, H. J. Organizational Strategy , Structure and Process. **The Academy of Management Review**, v. 3, n. 3, p. 546–562, 1978.

MILES, R. E.; SNOW, C. C.; MEYER, A. D.; JR., H. J. C. Organizational Strategy, Structure and Process. **The Academy of Management Review**, v. 3, n. 3, p. 546–562, 1978.

MINTZBERG, H. The Fall and Rise of Strategic Planning. **HarvardBusinessReview**, p. 11, 1994.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safari da Estratégia**. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MINTZBERG, H.; WATERS, J. A. Of Strategies , Deliberate and Emergent. **Strategies, Deliberated and Emergent**, v. 6, n. 3, p. 257–272, 1985.

MINTZBERG, H.; LAMPEL, J. Reflecting on the strategy process. **Sloan Management Review**, v. 40, n. 3, p. 21–30, 1999.

MOUSTAGHFIR, K. How knowledge assets lead to a sustainable competitive advantage: are organizational capabilities a missing link? **Knowledge Management Research & Practice**, v. 7, n. 4, p. 339–355, 2009. Palgrave Macmillan. Disponível em: <<http://www.palgrave-journals.com/doi/10.1057/kmmp.2009.26>>. Acesso em: 16/3/2014.

NARVER, J. C.; SLATER, S. F. The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. **Journal of Marketing**, v. 54, n. 4, p. 20, 1990.

NEVES, M. F.; CONEJERO, M. A. Uma contribuição empírica para geração de métodos de planejamento e gestão. **Revista de Administração**, v. 47, n. 4, p. 699–714, 2012. Disponível em: <[http://www.rausp.usp.br/busca/artigo.asp?num\\_artigo=1486](http://www.rausp.usp.br/busca/artigo.asp?num_artigo=1486)>. Acesso em: 13/6/2013.

PAIM, N. A.; LARA, J. E.; CHRISTINO, J. M. M. Relações Quantitativas entre Orientação para o Mercado , Desempenho Organizacional e a Percepção Externa de Sucesso em Instituições de Pesquisas Tecnológicas Afiliadas à ABIPTI Quantitative Relationships between Market Orientation , Organizational Perform. **RAC**, v. 15, n. 6, p. 1059–1077, 2011. Curitiba.

Porte de empresa - BNDES. Disponível em: <[http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes\\_pt/Institucional/Apoio\\_Financeiro/porte.html](http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Institucional/Apoio_Financeiro/porte.html)>. Acesso em: 9/3/2014.

PORTER, B. Y. M. E. AND THE NEW ECONOMICS OF COMPETITION. , , n. December, 1998.

PORTER, M. E. Competitive Advantage, creating and sustaining superior performance. **Competitive Advantage, creating and sustaining superior performance**. p.39, 1985. New York: THE FREE PRESS.

PORTER, M. E. **Competitive Strategy, techniques for analyzing industries and competitors**. New York: THE FREE PRESS, 1998.

PORTER, M. E.; MILLAR, V. E. How Information Gives You Competitive Advantage. **Harvard Business Review**, , n. reprint 85415, 1985.

RECEITA FEDERAL. Simples - Microempresa (ME) e Empresa de Pequeno Porte (EPP) em [www.receita.fazenda.gov.br](http://www.receita.fazenda.gov.br). Disponível em: <<http://www.receita.fazenda.gov.br/PessoaJuridica/DIPJ/2003/PergResp2003/pr112a196.htm>>. Acesso em: 11/3/2014.

REDESIM - GOVERNO FEDERAL. O Microempreendedor Individual - MEI — Portal do Empreendedor. Disponível em: <<http://www.portaldoempreendedor.gov.br/perguntas-frequentes/duvidas-relacionadas-ao-microempreendedor-individual/o-microempreendedor-individual-mei>>. Acesso em: 9/3/2014.

RIBEIRO, Á. H. P.; BRASHEAR, T. G.; MONTEIRO, P. R. R.; DAMÁZIO, L. F. Marketing relationships in Brazil: trends in value strategies and capabilities. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 24, n. 5, p. 449–459, 2009. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/10.1108/08858620910966327>>. Acesso em: 17/2/2014.

RODRIGUEZ CANO, C.; CARRILLAT, F. A.; JARAMILLO, F. A meta-analysis of the relationship between market orientation and business performance: evidence from five continents. **International Journal of Research in Marketing**, v. 21, n. 2, p. 179–200, 2004.

SANTOS, J. N. O Alinhamento Entre a Estratégia e as Competências Organizacionais: o Caso de uma Empresa Nacional Líder do Segmento de Revestimentos Cerâmicos. , p. 1–17, 2001.

SCHREIBER, D. **O Viés da Percepção Seletiva no Processo de Concepção Estratégica**. Porto Alegre, 2011.

SEBRAE. **Sobrevivência das empresas no brasil**. 2013.

SEBRAE. Sebrae - MPes e o PIB. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mt/noticias/Micro-e-pequenas-empresas-geram-27%-do-PIB-do-Brasil>>. Acesso em: 29/11/2014a.

SEBRAE. **Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileira**. Brasília, 2014b.

SEBRAE-MINAS. PERSPECTIVAS DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS MINEIRAS. , 2013. Belo Horizonte.

ŞEN, A.; EREN, E. Innovative Leadership for the Twenty-First Century. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, v. 41, p. 1–14, 2012. Disponível em: <<http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S1877042812008816>>. Acesso em: 4/5/2013.

SHELBY D. HUNT, S. D. H. Understanding the Drivers of Economic Growth: Grounding Endogenous Economic Growth Models in Resource-Advantage Theory. **Contemporary Economics**, v. 6, n. 4, p. 4, 2012. Disponível em: <<http://ce.vizja.pl/en/download-pdf/id/264>>. Acesso em: 23/11/2013.

SILVA, A. L. VANTAGEM COMPETITIVA: OPERACIONALIZANDO O CONCEITO A PARTIR DA RESOURCE-ADVANTAGE THEORY. **Revista Ibero-Americana de Estratégia - RIAE**, v. 8, n. 2, p. 31–57, 2009.

SONOBE, T.; OTSUKA, K. **The Role of Training in Fostering Cluster- Based Micro and Small Enterprises Development**. 2012.

STOIAN, M. C. **INTERNATIONALISATION AND INTERNATIONAL MARKETING : EXPORT BEHAVIOUR , INTERNATIONAL MARKETING STRATEGY AND EXPORT PERFORMANCE IN SPANISH SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES**, 2010. Autonomous University of Barcelona.

TERENCE, A. C. F.; FILHO, E. E. Mapa do processo de criação de estratégias das pequenas empresas de base tecnológica. **Enanpad**, v. XXXIV, p. 1–17, 2010. Rio de Janeiro.

TSIOTSOU, R. H.; VLACHOPOULOU, M. Understanding the effects of market orientation and e-marketing on service performance. **Marketing Intelligence & Planning**, v. 29, n. 2, p. 141–155, 2011. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/02634501111117593>>. Acesso em: 17/11/2014.

VASCONCELOS, F. C.; CYRINO, Á. B. VANTAGEM COMPETITIVA: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. **RAE - Revista de Administração de Empresas FGV**, v. 40, n. 4, p. 20–37, 2000. Disponível em: <[file:///C:/Users/User/Downloads/VANTAGEM COMPETITIVA- os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organiza.pdf](file:///C:/Users/User/Downloads/VANTAGEM%20COMPETITIVA- os%20modelos%20teóricos%20atuais e a convergência entre estratégia e teoria organiza.pdf)>. Acesso em: 29/11/2014.

VERWAAL, E.; DONKERS, B. FIRM SIZE AND EXPORT INTENSITY: A TRANSACTION COSTS AND RESOURCE - BASED PERSPECTIVE. **ERIM REPORT SERIES RESEARCH IN MANAGEMENT ERIM**, , n. 0, p. 16, 2001.

VIEIRA, V. A. Antecedents and Consequences of Market Orientation: a Brazilian Meta-Analysis and an International Mega-Analysis. **BAR - Brazilian Administration Review**, v. 7, n. 1, p. 40–58, 2010. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/bar/v7n1/v7n1a04.pdf>>. Acesso em: 1/12/2014.

VIEIRA, V. A.; ZANCAN, C. AS ABORDAGENS MARKET-DRIVEN E MARKET-DRIVING DE ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO E INOVAÇÃO: PROPOSIÇÃO DE UM

MODELO INTEGRADO. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 17, n. 69, p. 480–501, 2011.

WELSH, J. A.; WHITE, J. F. A Small Business Is Not a Little Big Business. **Harvard Business Review**, v. julho-agos, n. 81411, p. 12, 1981.

WEST-III, G. P.; NOEL, T. W. Venture Performance. **Journal of Small Business Management**, v. 47, n. 1, p. 1–22, 2009.

WHITTINGTON, R. Completing the Practice Turn in Strategy Research. **Organization Studies**, v. 27, n. 5, p. 613–634, 2006. Disponível em: <<http://oss.sagepub.com/cgi/doi/10.1177/0170840606064101>>. Acesso em: 10/1/2014.

**APÊNDICES**

Apêndice A – Questionário de Pesquisa

## Apêndice B

## Relatório de envio de email mkt pela ferramenta Comm100

Id	Subject	Sent Time	Emails Sent	Bounced	Delivered	Unique Opened	Unique Clicked
414	Pesquisa Aquisição de Conhecimento em Gestão	09/23/2014	3065	180(5.87%)	2885(94.13%)	356(12.34%)	26(0.90%)
413		09/23/2014	4987	545(10.93%)	4442(89.07%)	591(13.30%)	47(1.06%)
398		09/15/2014	3695	419(11.34%)	3276(88.66%)	331(10.10%)	31(0.95%)
399		09/15/2014	1059	244(23.04%)	815(76.96%)	79(9.69%)	4(0.49%)
390		09/05/2014	2384	354(14.85%)	2030(85.15%)	231(11.38%)	15(0.74%)
			15190				0,828 %
<b>emails enviados versus questionários válidos:</b>			<b>0,74%</b>		<b>questionários respondidos</b>		<b>120</b>
					<b>questionários válidos</b>		<b>113</b>

Id	Subject	Sent Time	Emails Sent	Bounced	Delivered	Unique Opened	Unique Clicked
414	Pesquisa Aquisição de Conhecimento em Gestão	09/23/2014	3065	3065	3065	3065	26(0.90%)
413		09/23/2014	4987	545(10.93%)	4442(89.07%)	591(13.30%)	47(1.06%)
398		09/15/2014	3695	419(11.34%)	3276(88.66%)	331(10.10%)	31(0.95%)
399		09/15/2014	1059	244(23.04%)	815(76.96%)	79(9.69%)	4(0.49%)
390		09/05/2014	2384	354(14.85%)	2030(85.15%)	231(11.38%)	15(0.74%)
			15190				0,828 %
<b>emails enviados versus questionários válidos:</b>			<b>0,74%</b>		<b>questionários respondidos</b>		<b>120</b>
					<b>questionários válidos</b>		<b>113</b>

Id	Subject	Sent Time	Emails Sent	Bounced	Delivered	Unique Opened	Unique Clicked
414	Pesquisa Aquisição de Con	09/23/2014	3065	180(5.87%)	2885(94.13%)	356(12.34%)	26(0.90%)
413		09/23/2014	4987	545(10.93%)	4442(89.07%)	591(13.30%)	47(1.06%)
398		09/15/2014	3695	419(11.34%)	3276(88.66%)	331(10.10%)	31(0.95%)
399		09/15/2014	1059	244(23.04%)	815(76.96%)	79(9.69%)	4(0.49%)
390		09/05/2014	2384	354(14.85%)	2030(85.15%)	231(11.38%)	15(0.74%)
			15190				0,828 %
<b>emails enviados versus questionários válidos:</b>			<b>0,007439</b>		<b>questionários respondidos</b>		<b>120</b>
					<b>questionários válidos</b>		<b>113</b>

Invoice de compra de créditos de disparo. Houve necessidade de várias pequenas compras.

Account Summary	Previous Balance	New Charge	Payments/Credits*	Balance Outstanding
	US\$0.00	US\$9.95	US\$9.95	US\$0.00

New Charges Description	Description	Operators	Unit Price	Line Total
	03/20/2014 - 04/19/2014 Comm100 Email Marketing (1,500 Credits/Month)	N/A	US\$9.95	US\$9.95
			Subtotal	US\$9.95
			Tax	US\$0.00
			<b>TOTAL</b>	<b>US\$9.95</b>

Thank you for your business!