

CONHECIMENTO EM GESTÃO, VANTAGEM COMPETITIVA E PERFORMANCE EMPRESARIAL:  
PROPOSIÇÃO E TESTE DE UM MODELO FUNDAMENTADO NA “RESOURCE ADVANTAGE  
THEORY” EM MPES

RESUMO

As micro e pequenas empresas (MPes) representam quase 30% do PIB brasileiro, além de empregarem formalmente 44% da mão de obra nacional. Assim sendo, a preocupação com a performance das micro e pequenas empresas (MPes) ganha destacada relevância social. Neste cenário, é fundamental entender como se podem formar vantagens competitivas sustentáveis (VCS) que sejam Valiosas, Raras, de difícil Imitação e de domínio da Organização (VRIO). Nesta perspectiva o trabalho partiu de uma revisão sobre os conceitos de vantagem competitiva sustentável, a Visão Baseada em Recursos (VBR) e seu conceito VRIO e da *Resource Advantage Theory* (R-A theory) de Shelby Hunt (1996), uma teoria que integra estratégia de negócios e de marketing. O trabalho procurou operacionalizar um modelo composto inicialmente por dezoito hipóteses, à cerca de como o conhecimento em gestão impacta na performance das MPes. Após pesquisa quantitativa, baseada na percepção de empresários, concluiu-se que conhecimento em gestão, como um recurso da empresa, conduz à performance superior das MPes, mas não necessariamente por meio de vantagens competitivas sustentáveis. O alto grau de Imitabilidade, entre as MPes, surge como um fator que impacta na performance. O estudo contribui ao propor uma forma de operacionalizar a abordagem R-A theory e a VRIO de forma a analisar o impacto dos recursos sobre a performance da empresa. O estudo apresentou evidências favoráveis às proposições gerais do modelo, reforçando a importância do conhecimento em gestão como um dos recursos essenciais à construção de vantagens competitivas.

**Palavras-chave:** Vantagem Competitiva; Vantagem Comparativa; Performance; R-A theory.

KNOWLEDGE IN MANAGEMENT, COMPETITIVE ADVANTAGE AND BUSINESS PERFORMANCE:  
PROPOSITION AND TEST OF A RESOURCE ADVANTAGE THEORY BASED MODEL IN MSEs

ABSTRACT

Micro and small enterprises (SMEs) represent almost 30% of the Brazilian GDP, in addition to formally employing 44% of the national workforce. Therefore, the concern with the performance of micro and small enterprises (SMEs) gains outstanding social relevance. In this scenario, it is fundamental to understand how to create sustainable competitive advantages (VCS) that are Valuable, Rare, difficult to Imitate and dominate the Organization (VRIO). In this perspective the work started from a review on the concepts of sustainable competitive advantage, the Resource Based View (VBR) and its VRIO concept and the Resource Advantage Theory (RA theory) of Shelby Hunt (1996), a theory that integrates strategy of Business and marketing. The work sought to operationalize a model composed initially by eighteen hypotheses, about how the management knowledge impacts on the performance of MPes. After quantitative research, based on the perception of entrepreneurs, it was concluded that management knowledge, as a resource of the company, leads to the superior performance of MSEs, but not necessarily through sustainable competitive advantages. The high degree of Imitability among MSEs appears as a factor that impacts performance. The study contributes by proposing a way to operationalize the R-A theory and VRIO approach in order to analyze the impact of the resources on the company's performance. The study presented evidence favorable to the general propositions of the model, reinforcing the importance of management knowledge as one of the essential resources for the construction of competitive advantages.

**Keywords:** Competitive Advantage; Comparative Advantage; Performance; R-A theory.

Rafael Tunes<sup>1</sup>  
Plínio Rafael Reis Monteiro<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Mestre em Administração pela Universidade FUMEC. Professor na UNI e professor orientador no Curso de Especialização em Gestão Estratégica no Curso de Especialização em Gestão Estratégica da Universidade Federal de Minas Gerais - CEGE/UFMG. Brasil. E-mail: [tunes.rafael@gmail.com](mailto:tunes.rafael@gmail.com)

<sup>2</sup> Doutor em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG. Professor do Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração da Universidade Federal de Minas Gerais - CEPEAD/CAD/UFMG. Brasil. E-mail: [preisufmg@gmail.com](mailto:preisufmg@gmail.com)

## 1 INTRODUÇÃO

Há muito se sabe que as micro e pequenas empresas (MPEs) representam uma força motriz da economia nacional. Em dez anos, os valores da produção gerada pelos pequenos negócios saltaram de R\$ 144 bilhões para R\$ 599 bilhões/ano. 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, 2014). Cerca de 25% fecham as portas nos dois primeiros anos de operação (SEBRAE, 2013a).

A MPE, para manter seu desempenho estratégico no longo prazo, deve estar orientada para o mercado segundo (JAWORSKI; KOHLI, 2006). Ela precisa repensar sua estratégia à luz dos recursos, das capacidades e das vantagens competitivas (GRANT, 1991). Nesse cenário, a alocação dos recursos tangíveis e intangíveis conforme Arend e Bromiley (2009); Helfat e Peteraf (2009) remete a uma responsabilidade fundamental do empreendedor segundo Jaques (2012), passo requerido ao fomento de vantagens competitivas, preferencialmente sustentáveis (PORTER & MILLAR, 1985). Estas, por sua vez 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 estratégicos - específicos e únicos - em direção a capacidades e competências específicas (BARNEY, 2001, 2012a). Assim propiciando o alcance de uma posição superior em relação aos concorrentes (AGUIRRE, 2008; BRÄNDSTRÖM, BYNANDER & HART, 2008; HITT et al., 2011). E sobre recursos comuns, aqueles necessários para a condução do negócio no dia-a-dia Frédéric Fréry et al. (2015) diz que garantiriam no máximo paridade comparativa, não sendo uma fonte de vantagem competitiva e maior performance.

Dentre os tipos de recursos citados na literatura destaca-se o conhecimento (BARNEY, 2001; HODGSON, 2000; KARPEN, 2008). 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. O conhecimento pode ser um recurso adquirido interna ou externamente (FLETCHER & HARRIS, 2012) já que o conhecimento se caracteriza como um recurso ou ativo, e sua efetividade é composta em parte pela performance que a empresa potencialmente pode atingir. Assumindo o cenário progressivo, este estudo buscará responder a seguinte pergunta chave:

*Como as fontes de conhecimento em gestão (recurso) impactam na performance das MPEs, sob a ótica da R-A theory?*

O objetivo geral do estudo é o de compreender, por meio da percepção do gestor, se a aquisição de conhecimento em gestão gera impacto na performance empresarial. O objetivo específico é o de entender a relação de recurso da empresa com os temas de conhecimentos em gestão: inovação em processos e design, finanças e contabilidade, marketing e vendas, recursos humanos (gestão de pessoas), legislação e tributos, logística/armazenagem.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Apresenta-se os principais alicerces conceituais que sustentam a apresentação, construção e tese do modelo nesta seção do artigo.

### 2.1 Conhecimento enquanto Recurso da MPE

Deve-se entender que o **conhecimento** é um recurso que impacta em todos os outros recursos da empresa (e que os gestores podem recorrer a inúmeros meios tradicionais para aquisição e aplicação do conhecimento Ferraresi et al., (2012), no mercado. Nos últimos anos, tem-se verificado a importância que a aquisição de conhecimento em gestão representa para as MPEs. A pesquisa “Perspectivas das Micro e Pequenas Empresas Mineiras” (SEBRAE-MINAS, 2013) 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.

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, dessa interação não somente o uso de recursos de conhecimento, mas também a geração de novos conhecimentos (ACHROL; KOTLER, 2011, p.41).

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.

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 (BARNEY & ARIKAN, 2006; AGUIRRE, 2008; DOHERTY, 2011; SHELBY D. HUNT, 2012). O conhecimento como habilidade é dependente de hábitos e rotinas para se perpetuar (HODGSON, 1998).

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

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 definem vantagem comparativa como 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. 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 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); Hodggets (1993); Porter (1998); Rugman (1991); Rugman e D’Cruz (1993). E ainda, segundo 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 (VC)** 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: i) como um atributo de posicionamento, exterior à organização, derivado da estrutura da indústria, da dinâmica da concorrência e do mercado e ii) 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 em quatro posições: i) em desvantagem/inferioridade competitiva; ii) paridade competitiva; iii) vantagem temporária e iv) vantagem sustentável (HUNT & ARNETT, 2004; BARNEY, 2012; HUNT & DAVIS, 2012). Em uma perspectiva mais empírica, a vantagem competitiva é, segundo Brito e Brito (2012, p. 71): “um construto latente e precedente lógico da performance superior, motivo pelo qual os estudos empíricos baseiam-se na observação de variáveis da performance [...]”.

A expectativa de posicionamento competitivo, objetivando a posição de VC, ocorreria a partir de algumas premissas. Segundo Barney e 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 & 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. Pode-se afirmar que a vantagem competitiva leva a uma performance superior da empresa (PORTER, 1998; BRITO & BRITO, 2012), mas e se ela não for sustentável?

Uma **vantagem competitiva sustentável (VCS)** reflete a capacidade da empresa em sustentar uma vantagem adquirida, por algum tempo, gerando um impacto perene na performance da empresa. Pode-se sustentar que o alcance da VCS depende de competências essenciais da empresa de acordo com Hamel e 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; STRUWIG; SMITH, 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; GILINSKY & NEWTON, 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). Segundo Hoffman (2000), dezenove trabalhos de vários autores, entre 1965 e 1998, contribuíram para o desenvolvimento do conceito da VCS, sua definição e fontes.

A **Visão Baseada em Recursos (VBR)** é uma teoria de quase vinte e cinco anos que atua com previsões e prescrições ao negócio e que busca determinar as razões da performance 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), 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 a performance organizacional embasada nos fatores internos e comportamentais imperativos. Essa base de recursos aplicada no processo dinâmico da estratégia possibilita o posicionamento corporativo” (CARVALHO, 2011). 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). Os quatro critérios ocorreriam da seguinte forma: no primeiro estágio, a organização precisa construir competências que geram Valor (V) a seus *stakeholders*; o segundo estágio para a construção de uma vantagem competitiva sustentável, Raridade (R), remete à

obtenção de recursos, os que são raros; 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 vantagem desapareceria – o melhor é que p recurso seja de difícil imitação e por último 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.

Nessa perspectiva, a VBR e de acordo com Fletcher e Harris (2011) 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 & Lambe (2000) Hunt & 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.”

As críticas quanto à insuficiência de um modelo universal acompanham propostas de ambas

as teorias.

### 2.3 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. Os autores 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 performance superior depende de uma relativização a quaisquer indicadores existentes na empresa, concorrência ou mercado, para que seja criada uma referência.

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 a performance 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, inovação endógena.”

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). 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.

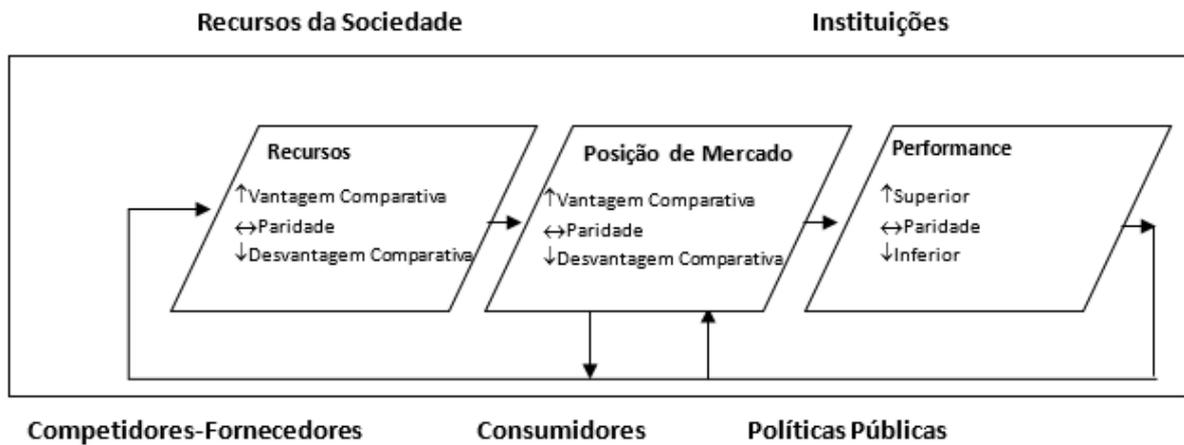
O tema recurso é o ponto de partida, a base para avaliações das causas de performance das organizações. Segundo Ismail, Rose e Uli (2012), recursos e sistemas da empresa são a chave para alcançar vantagem competitiva. Os recursos da empresa são definidos como “entidades de mobilidade imperfeita” (HUNT & DAVIS, 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 (MILES et al., 1978; HOFFMAN, 2000; KOTABE & HELSEN, 2009; DOHERTY, 2011; GREER & THEURI, 2012; ISMAIL, ROSE & ULI, 2012). 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) da organização como: 1) financeiro (recursos em caixa, o acesso aos mercados financeiros); 2) físico (instalações, equipamentos); 3) legal (marcas,

licenças); 4) humano (as habilidades e conhecimentos dos colaboradores individuais); 5) organizacional (competências, controles, políticas, cultura); 6) informacional (o conhecimento do consumidor e inteligência competitiva) e 7) 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),

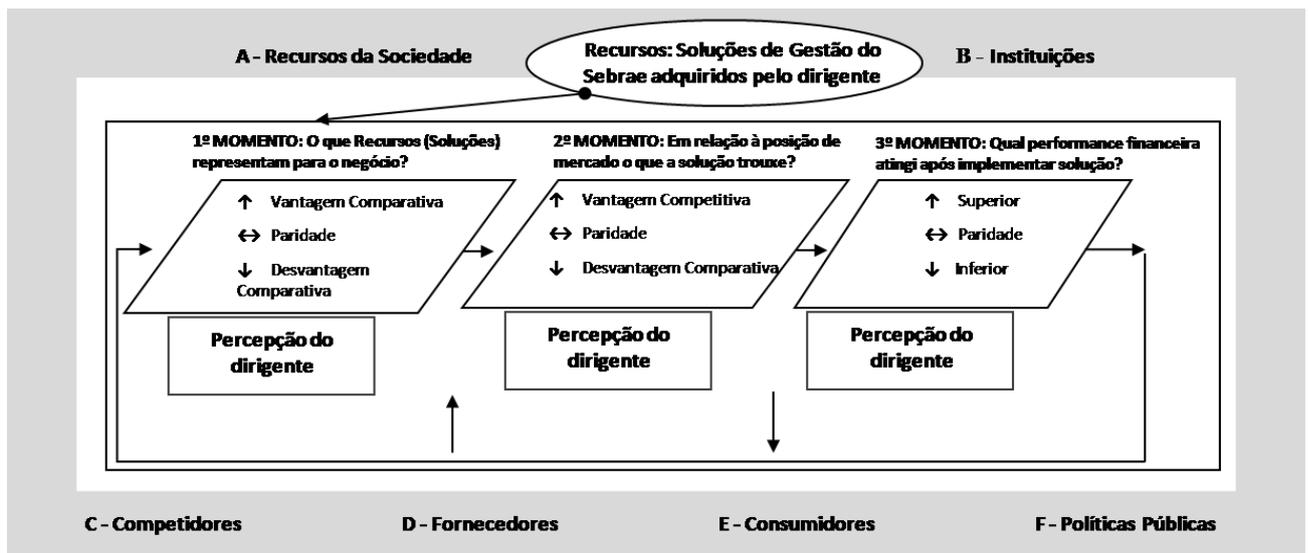
legislação e tributos, logística/armazenagem. Nessa direção, o estudo de Golicic, Fugate & Davis (2012) relacionou a informação de mercado à vantagem informacional e à *brand equity*, utilizando a R-A theory. Os autores demonstraram evidências favoráveis ao fluxo da teoria R-A: recursos, posição de mercado e performance. Na Figura 1 da estrutura geral da R-A theory identifica-se o fluxo que um recurso percorre até impactar a performance. E na Figura 2 o framework proposto neste trabalho.

Figura 1 - Estrutura geral da R-A Theory



Fonte: Adaptado de HUNT; MORGAN, 1996, p. 108

Figura 2 – Fluxo do Conhecimento enquanto Recurso, a partir da R-A Theory



Fonte: Adaptado de HUNT; MORGAN, 1996, p. 108

## 2.4 Performance

A performance da firma é objeto de estudo em diversos trabalhos acadêmicos nas últimas três décadas. Não existe um amplo consenso sobre a definição de performance, suas formas de medida e dimensão (SANTOS; BRITO, 2012). No final do séc. XX, a performance foi compreendida por abordagens ambientais (ambiente interno e externo), para indústrias e outros tipos de empresa (WILEY & HANSEN, 2010). Já no início do séc. XXI outras abordagens ampliaram o conceito de performance, os elementos que a moldam e lhe produzem impacto. Destacam-se, entre outras abordagens: às inerentes à estrutura da empresa, como o tamanho da empresa e exportação (MONTEIRO T., 2013); às de gênero da liderança (SMITH; SMITH & VERNER, 2005); às relacionadas à geração de valor em relação aos stakeholders (HARRISON & WICKS, 2013) e às relacionadas à inovação (NEELY, 1998; KEMP, FOLHERINGA & WUBBEN, 2003; PRICE, STOICA & BONCELLA, 2013).

Destaca-se que o “conhecimento em gestão”, enquanto capital social, também já foi associado ao desempenho de pequenas empresas (DAUD; FADZILAH & YUSOFF, 2010). Ambos os modelos deste trabalho, R-A theory e RBV, bem como os conceitos de VC e VCs estão relacionados ao impacto no desempenho dos negócios. Nas MPEs, pelo reduzido quadro operacional, é comum observar funcionários e gestores executando mais de uma função ou atribuições. As “tarefas integradas” possuem relação e impactam na performance do negócio (THOMÉ et al., 2012, p.371)

Para Santos & Brito (2012) é possível conjugar dois modelos de mensuração da performance: unidimensionais (que tratam de critérios intangíveis e subjetivos) e multidimensionais (que comportariam lucratividade, faturamento e valor da marca). E um dos critérios de mensuração da performance da empresa pode ser a percepção acerca de elementos do negócio (MULLINS et al., 2014; RAITHEL; SCHWAIGER, 2015) .

## 3 METODOLOGIA

Este estudo teve natureza descritiva, aplicada e de corte-transversal (*cross-sectional*). A amostragem foi de conveniência, com 113 gestores respondentes de MPEs dos segmentos de comércio e serviços e que adquiriram alguma solução de gestão na região metropolitana de Belo Horizonte (RMBH) no SEBRAE-MG. Este estudo conjugou a R-A theory (Figura 2) e a RBV (modelo VRIO) e foi realizado em três etapas: a) criar uma escala para

mensurar a percepção do gestor acerca do recurso organizacional conhecimento, como fonte de vantagens comparativas (conjuntos de hipóteses H1), b) desenvolver uma escala para avaliar o impacto do conhecimento (solução de gestão adquirida) como vantagem competitiva (conjunto de hipóteses H2) e c) testar a relação entre vantagens comparativas, competitivas e performance organizacional (conjunto de hipóteses H3, H4 e H5). O instrumento de coleta de dados foi 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. 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 e-mails de MPEs foi cedida pelo Sebrae Minas. A *survey* eletrônica foi desenvolvida em *Google Docs* e o disparo foi por meio de ferramenta *online* de e-mail marketing.

Nos grupos i) *Aquisição de Conhecimento e a Fonte* e ii) *Quais Soluções de Gestão Adquiridas* foram proposta questão de múltipla escolha para o empresário que adquiriu alguma solução de gestão nos últimos 2 anos. Os **conhecimentos em gestão** foram compreendidos como: inovação em processos e design, finanças e contabilidade, marketing e vendas, recursos humanos (gestão de pessoas), legislação e tributos, logística/armazenagem. E quanto ao formato de obtenção considerou-se: cursos (presenciais ou à distância), palestras, seminários, workshops ou consultorias.

No grupo iii) *Dimensões de Recursos da empresa* foram propostas sete categorias (dimensões) de recursos, conforme descrito na premissa P.6 da R-A theory: i) financeiro, ii) físico, iii) legal, iv) humano, v) organizacional, vi) informacional e vii) relacional. Para cada dimensão de recurso foi proposto um grupo de afirmativas descrito no **Quadro 1**. Elas pretendem determinar a percepção de vantagem comparativa (VC) para o negócio, pelo empresário (gestor da MPE), a partir da obtenção da solução de gestão e benefícios adquiridos (grupo ii). Houve uma pergunta comum para cada afirmativa de VC “*Após a aquisição de conhecimento em gestão adquirida - 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). Para cada dimensão é considerada uma hipótese, totalizando as 7 hipóteses iniciais do modelo, referentes ao construto VC.

QUESTÃO	CONCEITO	DEFINIÇÃO OPERACIONAL
<b>VANTAGEM COMPARATIVA: 1-DIMENSÃO FÍSICA (H1.1)</b>		
Estrutura e layout das instalações Aproveitamento das instalações e equipamentos Pontos de venda ou canais de distribuição (físico ou virtual). Adequação dos equipamentos às atividades da empresa Área de atendimento, vitrine ou fachada	Planta, equipamento, Aparelhos	Instalações, equipamentos e dispositivos para operação da empresa.
<b>VANTAGEM COMPARATIVA: 2-DIMENSÃO FINANCEIRA (H1.2)</b>		
Fluxo de caixa e Capital de Giro. Contas a pagar e a receber. Margem de lucro de produtos e serviços. Política de preços (precificação) Reserva financeira para investimentos no negócio. Empréstimos para o negócio junto a bancos e outros.	Recursos financeiros e acesso a crédito/ mercado financeiro	Procedimentos e metodologias em fluxo de caixa, receitas e despesas, precificação e margem de lucro da operação.
<b>VANTAGEM COMPARATIVA: 3-DIMENSÃO HUMANA (H1.3)</b>		
Contratação de pessoal. Treinamento e capacitação da equipe fora da empresa. Treinamento e capacitação da equipe DENTRO da empresa. Premiação/reconhecimento da equipe. Desempenho da equipe Permanência da equipe	Conhecimentos e habilidades de empregados	Profissionais e suas habilidades e capacidades para execução de tarefas diárias, execução de vendas, operações e relacionamento com fornecedores e clientes.
<b>VANTAGEM COMPARATIVA: 4-DIMENSÃO ORGANIZACIONAL (H1.4)</b>		
O ambiente de trabalho e o relacionamento entre os funcionários. Compreensão de normas e políticas pelos colaboradores, gestores e proprietários. Padronização de procedimentos e processos. Alcance de metas e superação de desafios.	Competências, controles, políticas e cultura	Manualização de processos, procedimentos padrão de operações, políticas profissionais e cultura organizacional.
<b>VANTAGEM COMPARATIVA: 5-INFORMACIONAL (H1.5)</b>		
Produtos e serviços que seus clientes procuram no seu negócio. Implementação e atualização de produtos e serviços para seus clientes. Conhecimento do perfil dos consumidores. Implementação de ações, procedimentos e campanhas que satisfaçam clientes. Atualização em informações do mercado em que atua e do cenário nacional/global.	Conhecimento do consumidor e inteligência competitiva	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.
<b>VANTAGEM COMPARATIVA: 6-DIMENSÃO RELACIONAL (H1.6)</b>		
Atendimento ao cliente. Resolução de reclamações de clientes. Mix de produtos e serviços adequados aos clientes.	Relacionamento com fornecedores e clientes	Capacidade de estabelecer pontes de

QUESTÃO	CONCEITO	DEFINIÇÃO OPERACIONAL
Relacionamento com Fornecedores. Ações concretas de relacionamento com cliente e fornecedores.  Número de reclamações de clientes.		relacionamento com consumidores e fornecedores para troca de informações estratégicas, de satisfação e de características de atendimento/produto e operação.
<b>VANTAGEM COMPARATIVA: 7-DIMENSÃO LEGAL (H1.7)</b>		
Contrato de fornecimento*, representação e/ou compra** - com clientes* ou fornecedores**. Alvarás e licenças de funcionamento e comercialização. Registro da sua marca e ou produtos e serviços. Emissão de notas fiscais e/ou notas fiscais eletrônicas. Documentação e registro de funcionários, e questões trabalhistas.	Licenças de funcionamento, registro de marcas	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.

**Quadro 1-** Questões e Construto Vantagem Comparativa (H1)

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 et al. (1978).

No grupo iv) *Vantagem Competitiva Sustentável (VCS)*, o ponto central foi averiguar se em relação à concorrência, se 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, conforme Quadro 2. Para cada afirmativa uma escala Likert equilibrada indo de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente).

VRIO	CONCEITO	QUESTÕES: “Nossa empresa...”
Valor	É a entrega de uma oferta valiosa para o mercado sob a ótica das estratégias genéricas de Porter	...atende necessidades reais dos nossos clientes ... funciona com um custo operacional mais baixo que dos concorrentes ... consegue atender segmentos de mercado bem definidos de forma especial
Raridade	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	... tem diferenciais que poucos concorrentes detêm ...possui procedimentos, técnicas e processos que são muito superiores aos da concorrência  O que fazemos na nossa empresa, poucos concorrentes estão habilitados a alcançar
Imitabilidade	É o grau de excelência ou especialização de difícil imitação ou replicabilidade pela concorrência, de atividades da empresa	É necessário muito esforço para um concorrente se equiparar ou superar a nossa empresa ... se esforçou muito para obter um produto/serviço de qualidade superior ...Novos concorrentes precisam investir muito dinheiro para ter um produto ou prestar um serviço similar ao de nossa empresa
Organização	Todo o elemento, meio, recurso, processos, política, e cultura organizacional que garante o bom funcionamento da operação da empresa	... está organizada de forma a obter o máximo dos seus recursos internos ... é capaz de utilizar seus recursos (físicos, financeiros, legais, humanos, organizacionais, informacionais e relacionais) de forma eficiente Essa empresa consegue obter um bom resultado se levarmos em conta aspectos internos e externos nesse negócio

**Quadro 2** - Construtos indicadores, definição operacional e conceito: VRIO para determinar Vantagem Competitiva

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

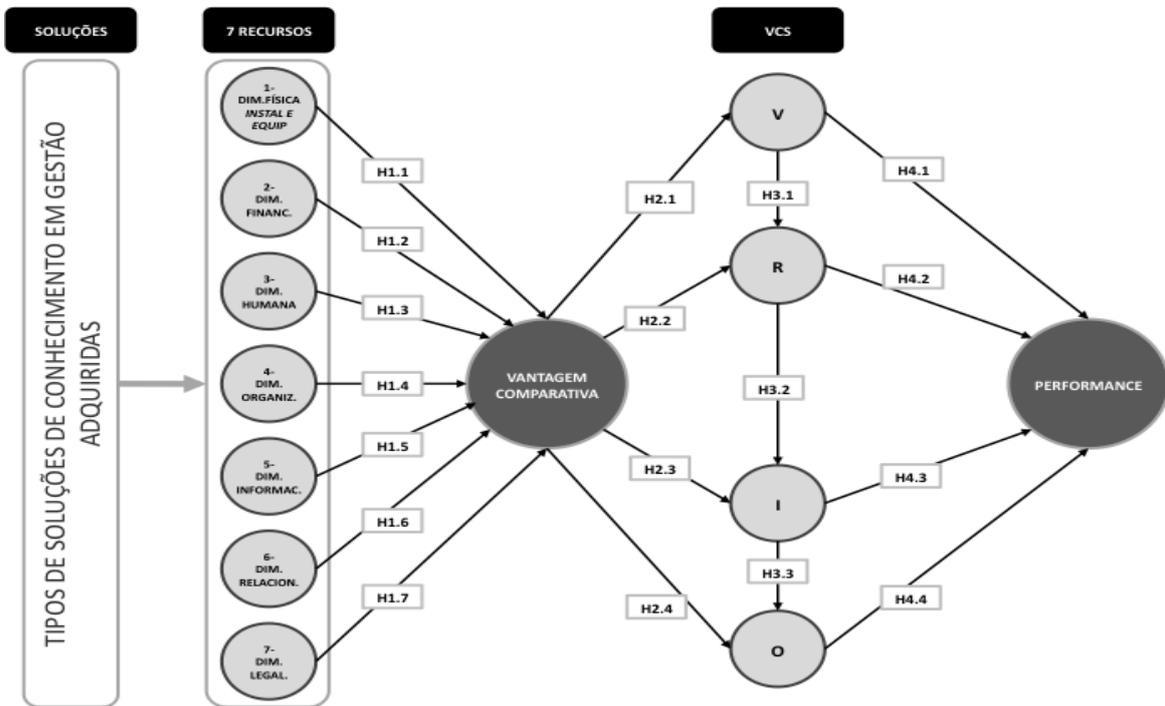
No grupo v) *Performance do Negócio*, o questionário buscou avaliar a **percepção do empresário ou gestor** sobre o desempenho do seu negócio, frente à concorrência, em cinco áreas: i) aceitação do produto ou serviço; ii) custo médio produção/comercialização; iii) satisfação geral dos consumidores; iv) 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).

### 3.1 Hipóteses

Foi proposto um modelo estrutural em que Vantagem Comparativa é representada como resultado da relação dos recursos da empresa e seu impacto por meio de grupo de sete hipóteses (H1.1 a

H1.7) descritas no Quadro 1. O segundo grupo, de quatro hipóteses (H2.1 a H2.4) relacionou as vantagens comparativas com as vantagens competitivas VRIO sendo que: VC explica Valor (H2.1), VC explica Raridade (H2.2), VC explica Imitabilidade (H2.3) e VC explica Organização (H2.4). O terceiro conjunto foi associado à hierarquia dos critérios VRIO, originando três hipóteses (H3.1 a H3.3) sendo que Valor suporta Raridade (H3.1), Raridade suporta Imitabilidade (H3.2) e Imitabilidade suporta Organização (H3.3). O quarto conjunto associava os critérios VRIO à performance, originando quatro hipóteses (H4.1 à H4.4) sendo que: Valor impacta em Performance (H4.1), Raridade impacta em Performance (H4.2), Imitabilidade impacta em Performance (H4.3) e Organização impacta em Performance (H4.4). A Figura 3 ilustra o modelo inicial proposto e as respectivas 18 hipóteses iniciais.

Figura 3 - Modelo teórico inicial



Fonte: elaborado pelo autor.

## 4 RESULTADOS

Neste tópico serão apresentados os resultados do estudo, especialmente do teste das 18 hipóteses, os resultados gerais do modelo e conclusões.

### 4.1 Perfil da amostra

A amostra foi composta de gestores de MPEs, sendo 58,4% são do sexo masculino e a maior parte com idade superior a 40 anos (54,9%). Em relação ao grau de instrução, 61,9% possuem curso superior ou mais, um percentual maior do que os 33% da pesquisa Sebrae Minas (2013), muito provavelmente pelo recorte da pesquisa ser na RMBH. No que tange o papel do entrevistado no negócio, 61,1% são proprietários, e ainda 92,0% afirmaram que o negócio ainda estava em funcionamento a época do estudo. Em relação à estrutura organizacional, 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%) atua (ou atuava) no setor serviços.

### 4.2 Teste do modelo

Após a depuração dos dados para eliminação de outliers e verificação de pressupostos, procedeu-se a análise das propriedades das escalas e itens. A linearidade foi avaliada através 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%. Inicialmente foi avaliada a unidimensionalidade de cada um dos construtos envolvidos no modelo através de uma análise fatorial exploratória bem como o 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 este construto, com a eliminação da variável H2.2.1, o alfa de Cronbach se eleva para 0,573. Adicionalmente as medidas de confiabilidade composta e variância média extraída (AVE) se mostraram adequadas, relevando consistência no sistema de mensuração (Tabela 1).

**Tabela 1** – Índices de qualidade de mensuração

CONSTRUTOS	VARIÂNCIA EXTRAÍDA	ALFA DE CRONBACH	CC	AVE
Física	65,40%	0,803	0,903	0,650
Financeira	67,50%	0,901	0,925	0,675
Humana	64,30%	0,884	0,914	0,642
Organiz.	83,70%	0,935	0,954	0,837
Informacional	71,60%	0,899	0,926	0,716
Relacional	70,30%	0,913	0,934	0,703
Legal	68,00%	0,879	0,913	0,679
Valor	56,60%	0,608	0,779	0,549
Raridade	47,40%	0,393	0,808	0,682
Imitabilidade	60,70%	0,675	0,822	0,607
Organização	68,70%	0,771	0,868	0,686
Performance	55,70%	0,838	0,881	0,554

Fonte: Dados da pesquisa

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. A validade convergente foi avaliada através da AVE, que conforme proposto por Fornell e Larcker (1981) deve ter um valor superior a 0,5. 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 (TABELA 2). A verificação a ser realizada então é entre a AVE e as correlações na mesma linha e na mesma coluna.

**Tabela 2** – Matriz de Correlação - Validade discriminante dos construtos

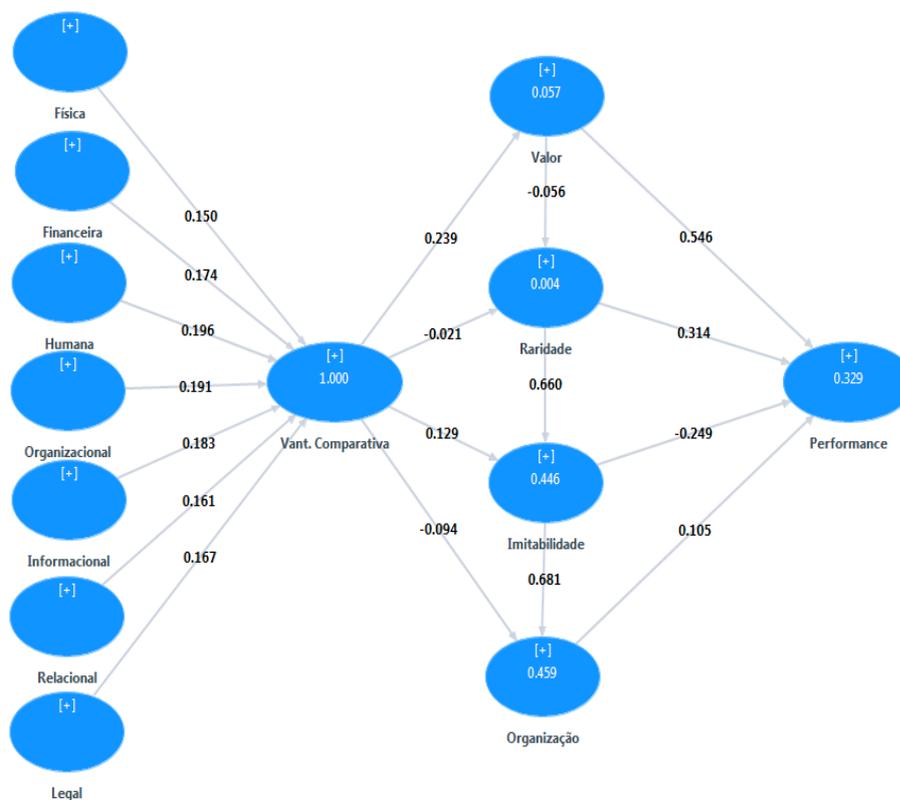
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Financeira	<b>0,82</b>											
2. Física	0,51	<b>0,81</b>										
3. Humana	0,66	0,49	<b>0,80</b>									
4. Imitabilidade	0,12	0,20	0,00	<b>0,78</b>								
5. Informacional	0,69	0,57	0,63	0,14	<b>0,85</b>							
6. Legal	0,49	0,52	0,66	0,07	0,58	<b>0,82</b>						
7. Organiz.	0,79	0,47	0,76	0,11	0,75	0,60	<b>0,92</b>					
8. Organização	0,00	0,16	-0,10	0,67	-0,03	-0,01	-0,02	<b>0,83</b>				
9. Performance	0,26	0,16	0,36	0,01	0,34	0,18	0,29	-0,02	<b>0,75</b>			
10. Raridade	0,03	0,00	-0,06	0,66	0,01	-0,07	-0,02	0,56	0,17	<b>0,83</b>		
11. Relacional	0,58	0,36	0,69	0,00	0,59	0,65	0,65	-0,08	0,27	-0,09	<b>0,84</b>	
12. Valor	0,23	0,16	0,24	-0,03	0,32	0,07	0,19	-0,23	0,51	-0,06	0,13	<b>0,74</b>

Fonte: Dados da pesquisa

Com tais resultados, o modelo avaliado se mostra com validade aceitável. Observa-se um aceitável relacionamento dos itens com os respectivos construtos, expressos pelas cargas

fatoriais acima de 0,5 em todas as situações. A figura a seguir apresenta o modelo estrutural teórico inicialmente ajustado.

**Figura 3** - 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. 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, 4

caminhos não se mostraram significativos (valores p superiores a 0,05). Estes foram retirados e o modelo estimado novamente. Apesar do caminho imitabilidade/performance apresentar um valor p superior a 0,05 (0,072), este foi mantido pela sua proximidade com este ponto de corte.

**Tabela 3-** Hipóteses - Testes dos coeficientes de caminho

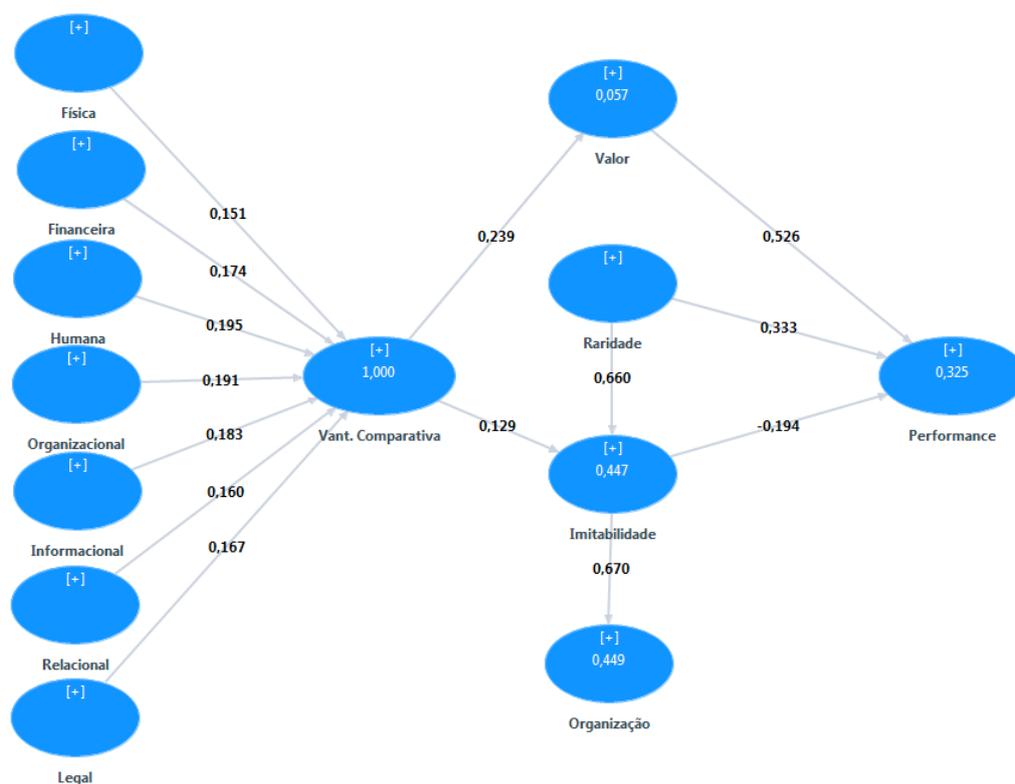
RELAÇÕES	Valor p	
	Modelo Inicial	Modelo Final
1. Financeira -> Vant. Comparativa	0,000	0,000
2. Física -> Vant. Comparativa	0,000	0,000
3. Humana -> Vant. Comparativa	0,000	0,000
4. Imitabilidade -> Organização	0,000	0,000
5. Imitabilidade -> Performance	0,015	0,072
6. Informacional -> Vant. Comparativa	0,000	0,000
7. Legal -> Vant. Comparativa	0,000	0,000
8. Organizacional -> Vant. Comparativa	0,000	0,000
9. Organização -> Performance	0,243	--
10. Raridade -> Imitabilidade	0,000	0,000
11. Raridade -> Performance	0,001	0,002
12. Relacional -> Vant. Comparativa	0,000	0,000
13. Valor -> Performance	0,000	0,001
14. Valor -> Raridade	0,555	--
15. Vant. Comparativa -> Imitabilidade	0,054	0,044
16. Vant. Comparativa -> Organização	0,124	--
17. Vant. Comparativa -> Raridade	0,847	--
18. Vant. Comparativa -> Valor	0,013	0,014

Fonte: Dados da pesquisa

O modelo teórico foi ajustado com a eliminação dos caminhos não significativos, com exclusão de quatro hipóteses, das 18 iniciais. O

resultado é apresentado na figura a seguir composto de quatorze hipóteses que foram confirmadas.

Figura 4 - Modelo teórico ajustado



Fonte: Dados da pesquisa.

### 4.3 Conclusões

O impacto da aquisição do conhecimento em gestão na performance empresarial das MPEs se dá por meio da construção de VCs, respondendo a pergunta de pesquisa. O objetivo geral foi alcançado, já que foi possível medir a percepção do gestor acerca do impacto gerado pela aquisição de conhecimento. O objetivo específico foi evidenciado já que os temas de conhecimento em gestão, relacionados como recurso da empresa, levaram à construção de VCs. Entretanto não evidenciou-se construção de vantagem comparativa sustentável (VCS) como demonstrado a seguir.

O modelo teórico final ajustado, permite concluir que, na perspectiva do empresário, conhecimentos em gestão configuram uma VC para as MPEs. As sete hipóteses de recursos da empresa confirmaram impacto positivo para a configuração de vantagem comparativa (VC), o que coaduna as propostas de Hunt (1995) e revelam como um tipo de recurso (conhecimento) pode ser transformado em elementos que conduzam a vantagem comparativa. Os do modelo ainda demonstram como elementos da R-A Theory (HUNT, 2012) encontram conciliação com a Visão Baseada em Recursos (RBV) (BARNEY; ARIKAN, 2000). No entanto, deve-se destacar que o efeito da vantagem

comparativa nos elementos do modelo VRIO são modestos, o que pode refletir que o conhecimento, enquanto recurso, não contempla todos os elementos necessários para que uma MPE alcance uma vantagem competitiva sustentável. Isso abre espaço para que outros tipos de recursos sejam considerados com a finalidade de identificar como construir vantagens competitivas sustentáveis por parte das MPEs.

Ainda pode-se destacar que, na perspectiva do empresário, somente os elementos “Imitabilidade” e “Valor” do modelo VRIO podem ser conquistados através do conhecimento enquanto recurso. É interessante notar que, contrariando a visão baseada em recursos (BARNEY; HESTERLY, 2008), não pode-se afirmar que a raridade é antecedida por uma estratégia valiosa no caso das MPEs, o que pode se dever especialmente ao ambiente de múltipla competição, onde diferentes concorrentes tem acesso a recursos similares e produzem estratégias, em muitos aspectos, miméticas (DIMAGGIO; POWELL, 1983).

Isso parece ser especialmente o caso, quando se considera soluções que tem como foco o conhecimento, onde diferentes atores passam a competir cada vez mais com base nas mesmas premissas. No geral, os testes de validade do modelo estrutural, na FIG. 4, observa-se um pequeno poder

explicativo do valor pela VC (5,7%). Por outro lado, explica-se bastante a Imitabilidade, o que reforça o argumento do mimetismo e hiper-competição no ambiente das MPEs, citado previamente. Na relação entre os construtos VRIO, duas hipóteses se confirmaram: i) Raridade cerca de 44,7% da Imitabilidade e esta, por sua vez, ii) 44,9% da Organização.

Concluiu-se que, na perspectiva do empresário as vantagens competitivas sustentáveis (VCS) impactam em algum grau na performance das MPEs. E que as MPEs buscam, em parte, parecer-se mais com suas concorrentes do que ostentar ou suportar vantagem ao longo do tempo. Observando-se a VRIO em relação à Performance constatou-se que três hipóteses se confirmaram: Valor, Raridade e Imitabilidade 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 da MPEs, em que a capacidade de obter recursos únicos e duradouros é bastante limitada. Na prática isso indicaria que para as MPEs, mais relevante que manter recursos difíceis de imitar, seria a capacidade de adotar e adaptar inovações de maneira pioneira em determinada região.

Os conhecimentos em gestão poderiam ser em parte recursos comuns, não percebidos como estratégicos, mas necessários para operação diária (FRÉRY; LECOCQ & WARNIER, 2015). 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. A dimensão Informacional de recursos da empresa poderia estar impactada pelo “*benchmarking*” como parte vital de sua cultura” (APQC, 2016, p. 6). Na busca por posições competitivas mais vantajosas, as empresas estariam mais preocupadas em buscar últimas tendências e se adaptar a novas propostas, do que se proteger da imitação pelos competidores. Esta última percebida como algo inevitável no cenário das MPEs, principalmente para as pesquisadas, que são do setor de comércio e serviços.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho propôs identificar como as fontes de conhecimento impactam na performance das MPEs, sob a ótica da R-A theory. Fundamentalmente o trabalho demonstrou que é possível conciliar, com as devidas ressalvas e

limitações, a R-A theory (HUNT, 2012), com a Visão Baseada em Recursos (BARNEY; ARIKAN, 2000), como formas de entender a construção de vantagens competitivas. Trata-se de uma tentativa inicial onde, seja pela limitação explicativa (baixo poder preditivo) ou pelo contexto limitado (MPEs), mas que aponta caminhos para alinhar duas correntes distintas, e por vezes rivais, do pensamento estratégico em marketing e gestão.

Não obstante, não se pode negar o potencial do modelo como forma de demonstrar o potencial do conhecimento em gestão como mecanismo para trazer maior competitividade as MPEs. Isso mostra como a construção de soluções que levem em conta esses recursos podem ser especialmente úteis como fonte de desenvolvimento econômico e social.

Pode-se apontar algumas limitações na aplicabilidade do estudo. A primeira refere-se a amostragem por conveniência, o que restringe a generalização estatística mesmo ao considerarmos pequenos negócios de base local. Também o modelo se limitou ao teste dos conhecimentos em gestão como fonte de recursos, sem considerar outros tipos de recursos da empresa como os sociais (DOHERTY, 2011), o que implica em menor poder preditivo do modelo. Colocado dessa forma, novos estudos devem expandir não somente as unidades de análise e o contexto para outras organizações, como considerar fontes mais abrangentes de recursos dentro da R-A theory, com o objetivo de trazer mais generalidade e poder preditivo da performance empresarial.

Mais ainda: pode-se destacar outros questionamentos e caminhos de investigação futura a partir desses achados. Será que alcançar uma vantagem competitiva sustentável é uma busca utópica, efêmera para as MPEs? Seria o contexto dessas organizações por demais dinâmico para que se considere esse objetivo viável? Seriam as conclusões aqui apresentadas aplicáveis a outras tipologias organizacionais (grande e médio porte, setor público, etc.)? Como operacionalizar de maneira mais confiável o conceito VRIO, em especial a dimensão Imitabilidade? E afinal, é possível conciliar a R-A Theory com a Visão Baseada em Recursos com o objetivo de entender a apoiar o desenvolvimento de vantagens competitivas sustentáveis? Como se vê, muitos caminhos são possíveis e a trilha para dirimir tais questionamentos ainda se encontra em seus traços seminais.

## REFERÊNCIAS

- 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, 11 maio 2011. Disponível em: <<http://www.springerlink.com/index/10.1007/s11747-011-0255-4>>. Acesso em: 28 fev. 2013.
- Aguirre, B. E. Homeland Security Warnings: Lessons Learned and Unlearned. In: *Crisis Management - Volume II*. London: SAGE Publications Ltd, 2008. p. 133–141.
- Alharthi, S. Z. Sustainable Competitive Advantage : Toward a Generic Framework. *International Journal os Business Research and Development*, v. 1, n. 1, p. 17–31, 2012.
- APQC. THE 2016 VALUE OF BENCHMARKING. [s.l.: s.n.].
- Arend, R. J.; Bromiley, P. Assessing the dynamic capabilities view: spare change, everyone? *Strategic Organization*, v. 7, n. 1, p. 75–90, fev. 2009.
- Atkin, T.; Gilinsky, A.; NEWton, S. K. Environmental strategy: does it lead to competitive advantage in the US wine industry? *International Journal of Wine Business Research*, v. 24, n. 2, p. 115–133, jun. 2012.
- Barney, J. B. Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year restrospective on the resource-based view. *Journal of Management*, v. 27, p. 643–650, 2001.
- Barney, J. B. “ View ” A Useful Is The Resource-Based For Strategic Perspective Yes Management. v. 26, n. 1, p. 41–56, 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, abr. 2012b. Disponível em: <<http://doi.wiley.com/10.1111/j.1745-493X.2012.03265.x>>.
- Barney, J. B.; Arikan, A. M. The Resource-based View : Origins and Implications The Theoretical History of the RBV. In: Michael A. Hitt, R. E. F. AND J. S. H. (Ed.). *The Blackwell Handbook of Strategic Management*. [s.l.] Blackwell Publishing, 2000. p. 124–188.
- Barney, J. B.; Arikan, A. M. The Resource-based View: Origins and Implications. In: Michael A. Hitt, R. E. F. AND J. S. H. (Ed.). *The Blackwell Handbook of Strategic Management*. [s.l.] Blackwell Publishing, 2006. p. 124–188.
- Barney, J. B.; Hesterly, W. S. Administração estratégica e vantagem competitiva. 3ª 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.
- 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. Governing by Looking Back: Historical Analogies and Crisis Management. In: *Crisis Management - Volume II*. [s.l.: s.n.]p. 168–186.
- 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, 2012.
- Carvalho, N. D. C. Resultados de políticas públicas no desempenho de empresas de base tecnológica: uma abordagem exploratória da avaliação da inovação. 2011. FUMEC, 2011.
- 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.
- 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.
- Daud, S.; Fadzilah, W.; Yusoff, W. Knowledge management and firm performance in smes: the role of social capital as a mediating variable. *Asian Academy of Management Journal*, v. 15, n. 2, p. 135–155, 2010.
- Dimaggio, P.; Powell, W. The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American sociological review*, v. 48, n. 2, p. 147–160, 1983. Disponível em: <<http://www.jstor.org/stable/10.2307/2095101>>. Acesso em: 3 fev. 2013.

- Doherty, B. Resource advantage theory and fair trade social enterprises. *Journal of Strategic Marketing*, v. 19, n. 4, p. 357–380, jul. 2011.
- Dwyer, L.; KIM, C. Destination Competitiveness: Determinants and Indicators. *Current Issues in Tourism*, v. 6, n. 5, p. 369–414, 2003.
- 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, abr. 2012.
- Fletcher, M.; Harris, S. Knowledge Acquisition for the Internationalization of the Smaller Firm: Content and Sources. *International Business Review*, n. September, p. 44, 2011.
- Fréry, F.; Lecocq, X.; Warnier, V. Competing With Ordinary Resources. *MIT SMR*, v. 56, n. 3, 2015.
- 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, mar. 2012.
- 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.
- Helfat, C. E.; Peteraf, M. a. Understanding dynamic capabilities: progress along a developmental path. *Strategic Organization*, v. 7, n. 1, p. 91–102, fev. 2009.
- 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. Disponível em: <<http://amp.aom.org/content/25/2/57.short>>. Acesso em: 4 dez. 2014.
- Hodgson, G. M. The Marketing of Wisdom: Resource-Advantage Theory. *Journal of Macromarketing*, v. 20, n. 1, p. 68–72, jun. 2000.
- Hoffman, N. P. An Examination of the “Sustainable Competitive Advantage” Concept: Past, Present, and Future. *Academy of Marketing Science Review*, v. n°4, p. 16, 2000.
- 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, 2012.
- Hunt, S. D.; Arnett, D. B. Competition as an Evolutionary Process and Antitrust Policy. *Journal of Public Policy & Marketing*, v. 20, n. 1, p. 15–26, mar. 2001.
- 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, jan. 2004.
- 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. 12, 2012.
- Hunt, S. D.; Lambe, C. J. Marketing’s contribution to business strategy: market orientation, relationship marketing and resource-advantage theory. *International Journal of Management Reviews*, v. 2, n. 1, p. 17–43, 2000.
- Hunt, S. D.; Morgan, R. M. The comparative advantage theory of competition. *The Journal of Marketing*, p. 1–15, 1995.
- 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.
- Jaques, T. Crisis leadership: a view from the executive suite. *Journal of Public Affairs*, v. 12, n. 4, p. 366–372, nov. 2012.
- 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.
- Karpen, I. O. Proposing And Conceptualizing A Service-Dominant. American Marketing Association, 2008.
- Kemp, R. g. m.; Folheringa, M.; Wubben, E. F. M. Innovation and firm performance. [s.l: s.n.].
- Kotabe, M.; Helsen, K. Theoretical Paradigms, Issues, and Debates. In: Kotabe, M.; Helsen, K. (Ed.). The SAGE Handbook of International Marketing. 1º ed. Londres: SAGE Publications Ltd, 2009. p. 1–12.
- 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.
- Monteiro, T. M. C. Relationship between firm size and export performance : overtaking inconsistencies. 2013. Universidade do Porto, 2013.
- Mullins, R. R.; Ahearne, M.; Lam, S. K.; Hall, Z. R.; Boichuk, J. P. Know Your Customer: How Salesperson Perceptions of Customer Relationship Quality Form and Influence Account Profitability. Journal of Marketing, v. 78, n. 6, p. 38–58, 2014.
- Neely, A. Innovation And Business Performance : 1998.
- Porter, M. E. Competitive\_strategy. 1ª ed. 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.
- Price, D.; Stoica, M.; Boncella, R. J. The relationship between innovation , knowledge, and performance in family and non-family firms : an analysis of SMEs. Journal of Innovation and Entrepreneurship, v. 2, n. 14, p. 1–20, 2013.
- Raithel, S.; Schwaiger, M. The effects of corporate reputation perceptions of the general public on shareholder value. Strategic Management Journal, v. 36, n. 6, p. 945–956, jun. 2015.
- Santos, J. B.; Brito, L. A. L. Toward a Subjective Measurement Model for Firm Performance. BAR - Brazilian Administration Review, v. 9, n. May, p. 95–117, 2012.
- SEBRAE. Sebrae - MPES e o PIB.
- SEBRAE-MINAS. Perspectivas das micro e pequenas empresas mineiras Belo Horizonte, 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, dez. 2012.
- Smith, N.; Smith, V.; Verner, M. Do Women in Top Management Affect Firm Performance ? A Panel Study of 2500 Danish Firms. [s.l: s.n.].
- Stoian, M. C. Internationalization and international marketing: export behaviour, international marketing strategy and export performance in spanish small and medium. 2010. Autonomous University of Barcelona, 2010.
- Thomé, M. A.; Scavarda, L. F.; Suclla, N.; Scavarda, A. J.; Fernandez, N. S. Sales and operations planning and the firm performance. International Journal of Productivity and Performance Management, v. 61, n. 4, p. 359–381, 2012.
- 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.
- West-III, G. P.; Noel, T. W. Venture Performance. Journal of Small Business Management, v. 47, n. 1, p. 1–22, 2009.
- Wiley, J.; Hansen, G. S. The Determinants Of Firm Performance : Of Economic And Relative Importance Factors. Strategic Management Journal, v. 10, n. 5, p. 399–411, 2010.