



**CRIAÇÃO E COMBINAÇÃO DE RECURSOS PARA VANTAGEM
COMPETITIVA: EVIDÊNCIAS DAS HAMBURGUERIAS DE BRASÍLIA**

**CREATING AND COMBINING RESOURCES FOR COMPETITIVE ADVANTAGE:
EVIDENCE OF THE BRASILIA HAMBURGER SHOPS**

**CREACIÓN Y COMBINACIÓN DE RECURSOS PARA LA VENTAJA COMPETITIVA:
EVIDENCIA DE LAS HAMBURGUESERÍAS DE BRASILIA**

DANIEL PIRES VIEIRA

Doutor

Universidade de Brasília – Brasil

ORCID: 0000-0002-2126-2750

vieira.pires@gmail.com

CAROLINE CORDOVA BICUDO DA COSTA

Doutoranda

Universidade de Brasília - Brasil

ORCID: 0000-0003-3251-0059

carolinecordova@live.com

TAUÁ QUEIROZ GRISOLIA DE OLIVEIRA

Graduado

Universidade de Brasília – Brasil

ORCID: 0000-0002-7089-8587

taua.grisolia@gmail.com

Submetido em: 08/06/2020

Aprovado em: 18/02/2021

Doi: 10.14210/alcance.v28n3(set/dez).340-354



LICENÇA CC BY:

Artigo distribuído
sob os termos
Creative Commons,
permite uso e
distribuição irrestrita
em qualquer meio
desde que o autor
credite a fonte
original.



RESUMO

Objetivo: analisar características de recursos disponíveis em hamburguerias de marca própria.

Design/metodologia/abordagem: procedeu-se com a abordagem qualitativa, em um estudo exploratório e descritivo de múltiplos casos. Foram realizadas entrevistas semiestruturadas a proprietários de cinco hamburguerias de Brasília. Os dados foram analisados por meio de análise de conteúdo categorial.

Resultados: apenas um conjunto restrito de recursos foi capaz de proporcionar a situação de vantagem competitiva, reforçando a ideia de heterogeneidade de recursos. Destaca-se que empresas com mais tempo de mercado ou com acesso a capital para investimento foram as que mais apresentaram recursos distintivos, reiterando o papel da dependência de trajetória e da capacidade da gestão. Os resultados evidenciaram que mesmo recursos raros, mas não de difícil imitação ou substituição, quando empregados de forma conjunta, são capazes de gerar vantagens competitivas sustentáveis. Também foi possível mapear um conjunto mínimo de recursos que uma empresa deve ter neste mercado para não ficar em uma situação de desvantagem competitiva.

Originalidade/valor: a perspectiva de utilização conjunta de recursos de não difícil imitação ou substituição para o alcance de vantagens competitivas sustentáveis não é descrita nos trabalhos clássicos da Visão Baseada em Recursos, sendo a principal contribuição do presente estudo.

Palavras-Chave: Estratégia; Vantagem Competitiva; Visão Baseada em Recursos.

ABSTRACT

Objective: to analyze the characteristics of the resources available in private brand hamburger shops.

Design/method/approach: the research was undertaken with a qualitative approach, using multiple cases study, which is classified as exploratory and descriptive. Data was collected through semi-structured interviews with owners of 5 hamburger shops in Brasília. Data analysis was performed using categorical content analysis.

Results: only a small set of resources was able to generate a competitive advantage, which reinforces the idea of heterogeneity amongst firm resources. It is noteworthy that firms' longstanding in the market or with investment capital presented the greatest amount of distinguishing resources, reiterating the role of path dependency and management capacity. The results show that even rare resources, but not difficult to imitate or replace, when used together, can generate sustainable competitive advantages. The analysis identified a set of resources that represent the minimum characteristics that a firm must possess in this market so as not to be at a competitive disadvantage.

Originality/value: using resources jointly to achieve sustainable competitive advantages is a perspective not described in the classic works of the Resource-Based View. Thus, this is the main contribution of the study.

Keywords: Strategy; Competitive Advantage; Resource-based View.

RESUMEN

Objetivo: analizar las características de los recursos disponibles en las hamburgueserías de marca privada.

Metodología: se procedió con el enfoque cualitativo, a través de un estudio de casos múltiples, que se clasifica como exploratorio y descriptivo. La recopilación de datos se realizó a través de entrevistas semiestructuradas con los propietarios de hamburgueserías en Brasília. El análisis de datos se realizó mediante análisis de contenido categórico.

Resultados: solo un conjunto limitado de recursos fue capaz de proporcionar una situación de ventaja competitiva, reforzando la idea de recursos heterogéneos de estas empresas. Es de destacar que las empresas con más tiempo en el mercado o con acceso a capital para inversión fueron las que presentaron mayor cantidad de recursos distintivos, reiterando el papel de la dependencia del camino y la capacidad de gestión. Los resultados muestran que incluso los recursos raros, pero no difíciles de imitar o reemplazar, cuando se usan juntos, son capaces de generar ventajas competitivas sostenibles. El análisis permitió mapear un conjunto de recursos que representan las características mínimas que una empresa debe tener en este mercado para no estar en desventaja competitiva.

Originalidad/valor: la perspectiva de uso conjunto de recursos que no son difíciles de imitar o sustituir para lograr ventajas competitivas sostenibles no se describe en los trabajos clásicos de la Visión Basada en Recursos, siendo el principal aporte del presente estudio.

Palabras clave: Estrategia; Ventaja competitiva; Visión basada en recursos.

1. INTRODUÇÃO

No Brasil, a estratégia empresarial se manifesta com alguma sistematização mais tarde que em outras áreas da administração. Bertero, Vasconcelos e Binder (2003) salientam o pouco uso de casos brasileiros em cursos da área em décadas passadas, sendo, em sua maioria, utilizadas traduções de casos advindos do acervo da *Harvard Business School*. O campo da estratégia enfrentou momentos difíceis enquanto área de estudo, salientando a necessidade de desenvolvimento de um pensamento próprio para ambientes hipercompetitivos (Albino, Gonçalves, Carrieri & Muniz, 2010), haja vista o aumento da competição entre empresas dos mais diversos setores da economia na contemporaneidade (Chen, 2010).

O pensamento estratégico pode ser entendido por meio de quatro perspectivas: clássica, evolucionária, sistêmica e processual (Whittington, 1993), no entanto, quaisquer que sejam suas distintas classificações, o estudo da estratégia implica tentar compreender porque determinadas empresas alcançam e sustentam vantagens competitivas e obtêm melhores desempenhos do que suas concorrentes (Furrer, Thomas & Goussevskaja, 2008). Essa vantagem competitiva se refere, basicamente, à condição em que determinado recurso poderia proporcionar melhor situação da organização em relação à concorrência ou a si mesma (Tunes & Monteiro, 2017). Competências essenciais da organização se tornam importantes ao alcance de vantagem competitiva sustentável (VCS), que é obtida quando os concorrentes têm dificuldades em imitar os recursos da organização (Gaya, Struwig, & Smith, 2013).

Na busca pela identificação de VCS, destaca-se a Visão Baseada em Recursos (VBR), abordagem teórica aprofundada e ampliada por Barney (1991; 2001). A VBR tem por objetivo identificar características de recursos que levam a organização à VCS (Dierickx & Cool, 1989; Prahalad & Hamel, 1990; Grant, 1991; Peteraf, 1993). Em geral, se determinada empresa possui recursos considerados valiosos, raros, difíceis de imitar ou de se substituir, é possível que usufrua de VCS em relação aos concorrentes (Barney, 1991; 2001). No contexto da VBR é sugerido o modelo conhecido como VRIO, acrônimo de Valor, Raridade, Imitabilidade e Organização, ferramenta útil à identificação e manutenção de recursos que proporcionam VCS (Cubrellate, Pascucci & Grave, 2008, 2007). Esse modelo possibilita a aplicação prática da VBR, podendo ser um apoio estratégico importante às organizações brasileiras.

Um ramo de negócios que tem se destacado no mercado brasileiro é o de alimentação, que representou 35% do total de franqueados associados à Associação Brasileira de Franchising (ABF), conforme relatório de desempenho publicado em 2019. Considerando o ramo de alimentação, as redes de franquias de hamburguerias do país movimentaram mais de R\$ 700 milhões em 2017, segundo dados da ABF. Em geral, franqueados possuem facilidades relacionadas à gestão de recursos de sua empresa, haja vista que aplicam e dão continuidade a estratégias já formuladas pela franqueadora. Adicionalmente, outra possibilidade de entrar no mercado de hamburguerias é empreender iniciando uma marca própria, criando micro ou pequenas empresas. Nesse contexto, a aplicação a VBR pode ajudar a identificar como os recursos de organizações são explorados, além de permitir a compreensão de implicações competitivas (Barney & Hesterly, 2007). Partindo do arcabouço teórico proporcionado pela VBR, a presente pesquisa teve por objetivo analisar as características dos recursos disponíveis em hamburguerias de marca própria.

Para consecução do objetivo proposto, além desta Introdução, o trabalho apresenta o referencial teórico que orientou as categorias de análise para realização das entrevistas semiestruturadas, assim como a análise de conteúdo. Posteriormente, na seção metodológica, são descritas as técnicas de coleta e análise empregadas. A quarta seção é dedicada à análise das informações e sua reflexão em relação à teoria. Por fim, a última seção apresenta os principais resultados, contribuições teóricas e práticas, além de considerações finais sobre o estudo.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

A racionalidade proposta pela VBR está na maximização do valor gerado pela firma através do agrupamento e da utilização de seus recursos (Das & Teng, 2000). Para tanto, a VBR analisa a relação entre os recursos da firma e o seu desempenho (Dierickx & Cool, 1989; Barney, 1991; Grant, 1991), partindo dos pressupostos de que as firmas são heterogêneas e de que os recursos possuem mobilidade limitada (Barney, 1991; 2001; Priem & Butler, 2001; Barney & Hesterly, 2007; Newbert, 2007).

O primeiro dos pressupostos da VBR tem origem no trabalho de Penrose (1959), que compreende as firmas como conjuntos de recursos produtivos, sendo que cada firma possui um conjunto idiossincrático de recursos (Furrer, Thomas & Goussevskaja, 2008), de forma que eles estariam distribuídos de forma heterogênea entre as empresas. Para Penrose (1959), os recursos são um limitador das possibilidades de crescimento das empresas. Nem todas as firmas possuem recursos com capacidade de proporcionar desempenhos superiores, assim como nem todos os recursos de

uma firma são estrategicamente relevantes (Barney, 1991). Recursos estratégicos, que permitiriam às firmas alcançar desempenhos superiores (Barney, 1991), são naturalmente escassos (Peteraf, 1993) ou, em outras palavras, inelásticos quanto à sua oferta (Barney, 2001; Cubrellate, Pascucci & Grave, 2008).

O segundo pressuposto da VBR trata da impossibilidade de que os recursos circulem ou sejam livremente transferidos entre as empresas (Barney, 1991; Peteraf, 1993). Caso os recursos fossem livremente transacionados no mercado, os retornos superiores gerados pela aplicação no processo produtivo seriam dissipados pela concorrência (Barney, 1991; 2001). Nesse sentido, a VBR argumenta que diversos recursos ou capacidades são inelásticos em termos de sua oferta, ou seja, sua oferta não pode ser rapidamente aumentada em função de variações na demanda (Peteraf, 1993; Barney & Arikan, 2001). A mobilidade imperfeita, assim como a heterogeneidade dos recursos, estaria relacionada à possibilidade de obtenção e manutenção das chamadas “Rendas Ricardianas” (Grant, 1991; Peteraf 1993).

Caso os recursos estivessem distribuídos de forma homogênea, fossem perfeitamente móveis, ou facilmente transacionados no mercado, seria impossível a manutenção de vantagens competitivas ou de desempenhos superiores (Barney 1991; Grant, 1991; Peteraf, 1993). Isso porque o diferencial competitivo proporcionado pelos recursos superiores seria replicado pelos competidores, levando a uma situação de igualdade competitiva e à equiparação dos desempenhos das empresas (Peteraf, 1993; Barney, 2001; Barney & Arikan, 2001). Vantagens competitivas derivariam, portanto, de desigualdades entre competidores, sendo que essas devem se materializar de forma a serem percebidas pelo mercado (Coyne, 1986).

Recursos são compreendidos como ativos tangíveis e intangíveis associados de forma semipermanente à firma (Wernerfelt, 1984; Das & Teng, 2000). Isso inclui capacidades, processos organizacionais, atributos, informações e conhecimentos que as firmas mobilizam e utilizam para a implementação de suas estratégias (Barney, 1991). Barney e Hesterly (2007) classificam os recursos em quatro categorias: físicos – todos os ativos físicos utilizados pela empresa, incluindo: máquinas, equipamentos, localização e outros ativos fixos; humanos – incluem o capital humano da empresa, incluindo: treinamento, experiência, expertise e conhecimentos das pessoas associadas à firma; financeiro – incluem todo o capital financeiro a que a firma tem acesso, tal como: capital próprio, reservas financeiras e acesso a financiamento; e organizacionais – incluem atributos afetos à organização tais como: estrutura formal da empresa, sistemas de controle e coordenação, relacionamentos com outras organizações inseridas no ambiente, cultura e reputação.

Para serem fontes de desempenhos superiores e, portanto, considerados estratégicos, os recursos devem dispor de algumas características (Barney, 1991). A primeira das características trata do valor. Recursos são valiosos quando permitem que uma empresa conceba e implemente uma estratégia para aproveitar oportunidades e neutralizar ameaças (Barney, 1991; Barney & Hesterly, 2007). A presença de recursos não-valiosos pode colocar a empresa em uma situação de desvantagem competitiva (DC) face aos competidores, enquanto que a presença de recursos valiosos, mas sem características de raridade ou de difícil substituição/ imitação, levaria a uma situação de paridade competitiva (PC) com os demais competidores do mercado (Barney & Hesterly, 2007).

Recursos valiosos e raros permitiriam à firma obter uma vantagem competitiva (Barney, 1991) que lhe proporcionaria retornos econômicos superiores aos da concorrência, ainda que temporários (Barney & Arikan, 2001), resultando em uma vantagem competitiva temporária (VCT). Caso esses recursos sejam também de difícil imitação ou de difícil substituição por parte da concorrência, eles seriam capazes de proporcionar uma VCS à firma, derivada da possibilidade de se elaborar uma estratégia única, de difícil duplicação pela concorrência (Dierickx & Cool, 1989; Barney, 1991; Grant, 1991; Hoffman 2000). Recursos valiosos, raros e de difícil imitação ou substituição teriam o potencial de gerar retornos econômicos persistentes para a empresa (Barney & Arikan, 2001).

Dierickx e Cool (1989) contribuem com os argumentos propostos pela VBR, ao argumentar que os ativos necessários para a obtenção de uma vantagem competitiva podem não estar disponíveis no mercado e serem cumulativos ao longo do tempo. Nesse sentido, os autores apontam a existência de recursos intangíveis que devem ser desenvolvidos pelas empresas, tais como: conhecimentos, capacidades e habilidades específicas, reputação, lealdade de consumidores e relacionamento com fornecedores. Na impossibilidade de aquisição de um fator, a alternativa que a firma dispõe seria sua produção interna (Wernerfelt, 1984; Dierickx & Cool, 1989), no entanto, devido às condições únicas de geração desses recursos nem sempre essa alternativa mostra-se viável (Dierickx & Cool, 1989; Barney, 1991; Peteraf, 1993; Teece, Pisano & Shuen, 1997). Dessa forma, esses recursos não comercializáveis no mercado funcionam como mecanismos de isolamento que permitiriam às empresas a obtenção de retornos acima do normal (Barney, 2001; Barney & Arikan, 2001).

Barney (1991) destaca que algumas características da empresa estão diretamente associadas às circunstâncias históricas únicas, à dependência de trajetória da organização, de seu desenvolvimento que resultaram no desenvolvimento de recursos. Considerando a impossibilidade de se emular as condições históricas para o

desenvolvimento do recurso, eles se tornam de difícil imitação ou substituição por parte dos concorrentes, sendo potenciais fontes de VCS.

Outros aspectos associados à impossibilidade de imitação ou substituição são relacionados à complexidade social e à ambiguidade causal. Recursos como relacionamentos com clientes e fornecedores e reputação são socialmente complexos (Barney, 1991) e, embora eventualmente sejam facilmente identificados pelas empresas concorrentes, por estarem embutidos em interações socialmente complexas, tornam-se custosos de se imitar e se desenvolver. A ambiguidade causal, por sua vez, trata da incapacidade de se identificar ou de se compreender como um determinado recurso é empregado para geração de uma vantagem competitiva (Barney & Hesterly, 2007). Não conseguir identificar o recurso estratégico ou como ele é empregado para geração de uma vantagem competitiva torna impossível a duplicação da estratégia (Barney, 1991).

Em que pese a VBR ser reconhecida como um dos paradigmas centrais da área de estratégia (Priem & Butler, 2001; Newbert, 2007), alguns de seus aspectos dificultam sua verificação empírica. Ray, Barney e Muhanna (2004) ressaltam que analisar as relações entre os recursos e o desempenho geral da firma pode levar a conclusões errôneas, pois as firmas podem contar com recursos diferenciais em algumas atividades e recursos inferiores em outras, de forma que o desempenho superior proporcionado por um recurso estratégico seria ofuscado pelo desempenho do recurso inferior. Diversas combinações de recursos podem levar a um mesmo nível de desempenho (Barney, 2001).

Uma segunda crítica à VBR está em sua natureza estática (Priem & Butler, 2001; Newbert, 2007). Como destacado por Kraaijenbrink, Spender e Groen (2009), a VBR é aplicável somente em condições relativamente estáveis de mercado. Em ambientes imprevisíveis em que novas tecnologias ou mercados estão emergindo, o valor de um recurso pode variar drasticamente, impossibilitando a aplicação da abordagem. Mais importante do que o estoque de recursos é a capacidade de desenvolver e compor os recursos em novas configurações capazes de gerar fontes adicionais de renda (Vasconcelos & Cyrino, 2000). Como forma de abordar as críticas apresentadas, perspectivas subsequentes, derivadas da VBR, foram desenvolvidas, tais como a abordagem das capacidades dinâmicas (Teece, Pisano & Shuen, 1997) e a visão baseada em conhecimentos (*knowledge-based view*) (Grant, 1991, 1996). Ressalta-se que recursos, conforme conceito proposto por Barney (1991), incluem também os ativos intangíveis, entre os quais as capacidades, os conhecimentos e as habilidades de uma firma. Muito embora o enfoque específico recaia sobre as capacidades e habilidades das firmas, a lógica proposta mostra-se consistente com a proposta original da VBR.

Cabe destacar que o valor de determinado recurso, assim como sua raridade, imitabilidade e possibilidade de substituição, devem ser compreendidos em função do mercado no qual a firma se encontra (Barney, 2001), o que interpõe alguns desafios às pesquisas empíricas com a VBR. Seja sob uma perspectiva quantitativa, seja sob uma perspectiva qualitativa, demanda-se que o informante tenha conhecimento sob o mercado em que opera de forma a efetivamente avaliar o valor, a raridade e o potencial da concorrência para imitação ou substituição dos recursos diferenciais.

Favoreto e Vieira (2014), em revisão bibliométrica de publicações internacionais, indicam a carência de estudos com aplicação da VBR a empresas de pequeno e médio porte, como as abordadas no presente estudo. No contexto nacional, há relativamente muitas oportunidades para a aplicação VBR em empresas de tais portes, haja vista a quantidade expressiva de micro e pequenas empresas (MPEs) em operação no mercado atualmente. Alguns dos estudos já realizados exploraram os ramos tecnológico, têxtil, de varejo e de *food service*. Bulgacov, Arrebola e Gornel (2012) analisaram de que forma os recursos compartilhados entre pequenas empresas de um condomínio tecnológico contribuem para a geração de VCS dessas organizações. Foi identificado que diferenças de recursos, capacidades individuais e existência de relações colaborativas no uso de recursos compartilhados foram determinantes à competitividade. O compartilhamento em atividades diárias favoreceu a dificuldade dos concorrentes em identificar recursos tangíveis e intangíveis, criando barreiras à imitação.

No setor têxtil, Pugas, Calegario e Antonialli (2013) verificaram a existência de uma heterogeneidade interna em um aglomerado de vestuário no que tange às capacidades organizacionais. Os resultados permitiram concluir que as organizações pertencentes ao arranjo produtivo local foco do estudo diferenciam-se no grau e na forma como utilizam suas capacidades. Um ponto a se ressaltar foi a diferença na forma como confecções e fábricas utilizam suas potencialidades, pois nem sempre a mesma combinação garantiu competitividade para as diferentes organizações. Resultado similar pode ser observado no trabalho de Palma e Padilha (2020) sobre o setor de confecções. As autoras relatam uma certa homogeneidade entre os recursos físicos das diferentes empresas, sendo os recursos intangíveis, tais como marca e reputação, os responsáveis pela diferenciação entre as empresas.

Com foco no ramo de varejo, Hermes, Cruz e Santini (2016) analisaram as vantagens competitivas a partir do *mix* de varejo de um supermercado independente. A partir da análise de dados, foi identificado que a localização, a atmosfera de loja, o público-alvo e o atendimento são estratégias de diferenciação capazes de garantir vantagem

competitiva em relação à concorrência. Os autores concluíram que diante do cenário competitivo em que supermercados independentes estão imersos, os esforços no desenvolvimento de estratégias que consigam atrair mais clientes favorecem o alcance de vantagens competitivas.

Considerando o ramo de *food service*, Hoffmann et al. (2016) realizaram um estudo no mercado de *Food Trucks* e identificaram que os recursos que mais se destacaram foram o modelo do *Truck*, matéria-prima exclusiva, geração de energia, equipamentos e bom atendimento. Este último foi o único recurso estratégico comum a todas as empresas participantes da pesquisa, fato que chama atenção à importância do bom atendimento no modelo de negócio baseado em *Food Trucks*. Outros estudos ressaltam a importância do *chef* de cozinha enquanto um recurso diferencial para restaurantes, pois tal recurso humano possui potencial em conferir VCS à organização (Salazar et al., 2016, 2017). Por fim, a aplicação da VBR em uma padaria *gourmet* destacou que os recursos localização, cultura, tradição, baixa rotatividade e dedicação dos colaboradores proporcionam VCS ao estabelecimento (Massuga et al, 2019).

Os estudos empíricos sobre a aplicação da VBR em MPEs fornecem informações importantes sobre as características dessas empresas e seus recursos. No entanto, cabe ressaltar que recursos estratégicos dependem diretamente do mercado em que se está trabalhando, fator que motiva a sugestão de replicação de estudos com foco na análise de recursos em diferentes contextos (Palma & Padilha, 2020). Especificamente em pesquisas no setor de *food service* foi possível perceber que recursos com potencial de geração de VCT ou VCS foram distintos a depender do mercado da empresa, fator que salienta a relevância da aplicação da VBR em hamburguerias. Além disso, existe a sugestão de que aplicações futuras da VBR aconteçam no formato de múltiplos casos, para possibilitar a perspectiva comparativa entre as empresas analisadas (Mussuga et al., 2019). Por meio da análise de recursos de distintas hamburguerias, essa também é uma lacuna que o presente estudo visa endereçar.

3. MÉTODO

Para viabilizar o alcance do objetivo proposto, foi realizado um estudo de caso qualitativo, que se classifica como exploratório e descritivo. Como abordagem de pesquisa, Yin (2015) pontua que o estudo de caso pode contribuir com o conhecimento de fenômenos organizacionais, pois se refere à investigação empírica de um fenômeno em profundidade, considerando o contexto do mundo real em que está imerso. A escolha por tal abordagem se justifica, pois o interesse foi o de entender a dinâmica interna de cada empresa participante da pesquisa a partir da análise de seus recursos.

Em pesquisas qualitativas, o raciocínio do pesquisador se baseia principalmente na percepção e compreensão humana (Stake, 2011). Logo, há de se considerar que as empresas possuem culturas distintas que impactam na construção social de sua realidade (Casagrande & Machado, 2016). Uma vez que se optou pela utilização da perspectiva teórica da VBR (Dierickx & Cool, 1989; Barney, 1991; Grant, 1991), compreendeu-se que as empresas estudadas poderiam revelar interesses e recursos distintos e que esses poderiam revelar distintas implicações competitivas, a depender do contexto de cada empresa.

A escolha foi pela realização de um estudo de múltiplos casos, a partir da perspectiva de replicação teórica (Yin, 2015), ou seja, o interesse foi o de observar se seriam encontrados resultados contrastantes entre os casos no que tange às implicações competitivas derivadas da posse de determinados recursos. A coleta de dados foi primária, a partir de um roteiro de entrevista semiestruturado aplicado com os proprietários das empresas estudadas. Optou-se pela utilização de um roteiro semiestruturado pois, para atingir os objetivos da pesquisa, foi preciso entender interpretações específicas dos entrevistados sobre o desempenho de suas empresas que não necessariamente poderiam ser observadas pelos pesquisadores (Stake, 2011).

Foram utilizados quatro critérios propostos por Flick (2013) na elaboração do roteiro de entrevista, quais sejam: a não direção na relação com o entrevistado; a especificidade das opiniões e definição da situação a partir do seu ponto de vista; cobertura de uma ampla série de significados do tema; e a profundidade e o contexto pessoal exibidos pelo entrevistado. O roteiro de entrevista considerou quatro categorias de recursos definidas *ex-ante* quais sejam: físicos, humanos, organizacionais e financeiros. Foram definidos, também *ex-ante*, 15 recursos considerados importantes às empresas do ramo pesquisado e que posteriormente foram identificados em todas as hamburguerias participantes da pesquisa. Outros recursos não propostos *ex-ante* e não comuns a todas as hamburguerias surgiram a partir de falas dos próprios entrevistados, ou seja, *ex-post*. Os questionamentos realizados aos entrevistados se referiram ao proposto no contexto de análise do modelo VRIO (Barney, 1991; Barney & Herstery, 2007), no intuito de descobrir se cada recurso considerado era entendido como valioso, raro, de difícil imitação ou substituição e se era devidamente explorado pela organização (Figura 1).

Recurso Valioso?	Recurso Raro?	Recurso Difícil de Imitar?	Recurso Explorado pela Organização?	Implicações Competitivas
Não	—	—	Não	Desvantagem Competitiva (DC)
Sim	Não	—	↑	Paridade Competitiva (PC)
Sim	Sim	Não	↓	Vantagem Competitiva Temporária (VCT)
Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem Competitiva Sustentável (VCS)

Figura 1. Modelo VRIO

Fonte: Baseado em Barney e Hersterly (2007).

As entrevistas foram realizadas presencialmente e de forma individual com cinco proprietários de hamburguerias localizadas na cidade de Brasília no segundo semestre de 2019. A cidade e microrregião de aplicação da pesquisa foram selecionadas tanto por acessibilidade quanto por conveniência. As hamburguerias em questão foram selecionadas de acordo com critérios de proximidade geográfica, divulgação de produção artesanal e foco em público-alvo composto principalmente por jovens universitários, aspectos que caracterizaram a possível concorrência entre as empresas. Todas as entrevistas foram gravadas e transcritas. A análise dos dados foi realizada a partir de uma análise de conteúdo categorial conforme descrições de Bardin (1977). Para cada caso, foram selecionados trechos de falas dos entrevistados para evidenciar a presença ou ausência de cada categoria de recursos, assim como alguns trechos foram utilizados para melhor entendimento do contexto interno de cada organização e do mercado de hamburguerias de Brasília.

Após, foram seguidos três passos propostos por Flick (2013) para a análise de dados qualitativos. Inicialmente, um resumo da análise de conteúdo foi elaborado, em seguida, trechos de falas similares foram agrupados e, por fim, foi realizada uma análise para esclarecer mensagens difusas, ambíguas ou contraditórias dos participantes da pesquisa. Após os passos descritos, foi possível identificar os recursos e capacidades elencadas pelas empresas como valiosas e/ou raras e/ou dificilmente imitáveis pela concorrência, implicações competitivas dos recursos investigados às hamburguerias, assim como características do mercado e do contexto interno das empresas. Em atenção à necessidade de sigilo dos entrevistados e das empresas, foi adotada a nomenclatura de A, B, C, D e E para as empresas foco do estudo, assim como entrevistado 1, 2, 3, 4 e 5 para seus representantes, respectivamente.

Considerando a expressividade de MPEs no contexto brasileiro, o estudo ocorreu em pequenas hamburguerias de marca própria, ou seja, não foram consideradas marcas de grandes redes de franquias. Optou-se pelo contexto de MPEs em atenção a dados do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) de que, em 2018, 98,5% dos empreendimentos brasileiros se referiam a microempresas, sendo a projeção de aumento do número desse tipo de empresa no país de 4,14 milhões em 2017 para 4,66 milhões em 2022, ou seja, aproximadamente 12,5%. Assim, há expectativa de aumento da concorrência, o que reforça a necessidade de gestão estratégica eficiente de recursos e capacidades, para que essas empresas sejam capazes de impactar positivamente seu desempenho em cenários competitivos.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

A descrição dos achados da presente pesquisa considera dois níveis de análise: empresa, uma vez que a percepção de valor de determinado recurso é intrínseca do respondente, e mercado, pois a percepção de raridade e dificuldade de imitação ou substituição de um recurso depende do conhecimento do entrevistado sobre o mercado em que trabalha e sobre seus concorrentes. Em conformidade com a perspectiva da VBR e com os passos de análise do modelo VRIO (Figura 1), cada recurso foi classificado conforme algumas características (valioso, raro, de difícil imitação ou substituição) e, após tal classificação, suas implicações competitivas foram analisadas.

4.1 IMPLICAÇÕES COMPETITIVAS DE RECURSOS DEFINIDOS *EX-ANTE*.

De início, serão apresentadas as análises referentes aos quinze recursos definidos *ex-ante* e comuns a todas as empresas participantes do estudo. A Figura 2 relaciona as implicações competitivas observadas no contexto de cada empresa participante do estudo.

Tipo	Recursos	Implicações Competitivas			
		DC	PC	VCT	VCS
Físico	Localização do Ponto	D	C	A E	B
	Variedade de Produtos	B C E	A D	-	-
	Equipamentos em Uso	-	A E	B C D	-
Humano	Relacionamento com Fornecedores	-	A B C D E	-	-
	Treinamento da Equipe	C	A D E	B	-
	Qualidade de Atendimento	A	B C D E	-	-
Organizacional	Parcerias	D	A C E	-	B
	Propaganda	-	A B C D E	-	-
	Gerenciamento de Estoque	C E	A B D	-	-
	Rapidez no Delivery	D	B E	A C	-
	Pagamento via Crédito e Débito	-	A B C D E	-	-
	Pagamento via Vale-Alimentação	A B D E	-	C	-
Financeiro	(Não definido <i>ex-ante</i>).	-	-	-	-

Figura 2. Implicações Competitivas de Recursos Comuns às Empresas

Fonte: elaborado pelos autores.

Considerando os recursos Físicos, a Localização do Ponto e Equipamentos em Uso, estes foram capazes de gerar vantagens competitivas temporárias. De acordo com os argumentos dos entrevistados das empresas A e E, nas quadras onde essas empresas possuem operação não há concorrentes do mesmo produto, fazendo com que sejam a única opção de consumo de hambúrgueres para os clientes frequentadores das regiões. Os próprios entrevistados, no entanto, ressaltam que é possível que concorrentes surjam na localidade, ou seja, a Localização do Ponto é de fácil imitação ou substituição.

Interessante destacar que a empresa B também possui na Localização do Ponto um recurso diferencial, contudo capaz de gerar uma VCS, uma vez que esse recurso está associado à parceria com o proprietário do posto de gasolina onde a estrutura física da hamburgueria funciona. Dessa forma, o entrevistado 2 identifica que os custos de aluguel são reduzidos, além de a possibilidade de abertura de concorrência próxima ter sido praticamente mitigada. Cabe ressaltar que nessa região da cidade de Brasília, postos de gasolina funcionam entre quadras residenciais, de forma que existem comércios apenas dentro da área de tais postos. Por meio da parceria, recurso Organizacional também identificado como uma VCS, a concorrência dificilmente conseguiria imitar a localização da hamburgueria, que acaba sendo favorecida pelo movimento de motoristas, vistos como potenciais clientes.

Observa-se nos argumentos da empresa B um comportamento de combinação de recursos diferenciais. A Localização do Ponto, por si só, não asseguraria uma VCS. No entanto, ao ser combinada com outro recurso diferencial, no caso a Parceria, houve uma potencialização de seu resultado para a firma, proporcionando uma posição competitiva mais defensável. Ao serem alocados de forma combinada, os recursos acabam sendo dotados de ambiguidade causal, tornando sua imitação ou substituição mais difíceis, e possibilitando uma VCS (Barney, 1991; Peteraf, 1993; Teece, Pisano & Shuen, 1997). Ressalta-se a ideia de que o resultado da alocação conjunta seria superior à sua utilização dos recursos de forma isolada (Das & Teng, 2000).

Sobre os Equipamentos em Uso, o representante da empresa B afirmou que “a tostadora de pães é algo mais caro e raro, nem todos os lugares têm e traz uma qualidade maior para o produto gerando um melhor desempenho para a empresa (Entrevistado 2)”. No caso da empresa C, o relato foi de que “a chapa que a gente tem hoje é mais rara, é uma chapa americana (Entrevistado 3)”, no entanto também foi afirmado que tais recursos seriam facilmente imitáveis, uma vez que são transacionáveis no mercado, não assegurando, assim, uma vantagem competitiva duradoura. Recursos facilmente transacionados no mercado não possibilitam uma vantagem competitiva duradoura, uma vez que a fonte de desempenho superior proporcionada é facilmente replicada pelos competidores (Barney 1991; Grant, 1991; Peteraf, 1993; Barney & Arian, 2001).

De forma similar, o representante da empresa D relatou que assa seu hambúrguer em uma churrasqueira, diferentemente da maioria dos concorrentes, que utilizam a chapa para tal fim. Apesar de ser diferencial, tal recurso é entendido como facilmente imitável caso a concorrência tenha interesse. Observa-se que esses recursos físicos, embora diferenciais, não estão associados a um conhecimento específico ou a uma capacidade única, o que facilita a sua eventual emulação ou substituição pela concorrência. Um potencial caminho para o melhor aproveitamento desses recursos pode ser sua associação a um conhecimento ou capacidade em específico. Como destacado por Dierickx e Cool (1989), conhecimentos e capacidades próprios das empresas não são comercializáveis no mercado, se tratando de recursos

intangíveis que devem ser desenvolvidos pelas empresas, sendo de difícil imitação e, portanto, assegurando uma diferenciação em relação à concorrência. Ressalta-se, assim, a relevância da capacidade de desenvolver e readaptar recursos em um ambiente dinâmico para a geração de vantagens para as empresas (Teece, Pisano & Shuen, 1997; Vasconcelos & Cyrino, 2000).

Quanto ao Treinamento da Equipe de forma estruturada, foi identificado que esse é uma fonte potencial de VCT. Foi consenso entre os entrevistados que o treinamento diminui erros no processo de produção, porém não foi identificado o fornecimento de treinamento estruturado na maior parte das hamburguerias analisadas. Ainda que os entrevistados percebam a importância do recurso, esse último não é efetivamente aplicado no negócio. Logo, o recurso foi considerado raro, mas possível de imitar caso os concorrentes queiram. Como o respondente 2 foi o único que ressaltou a aplicação de treinamento de sua equipe de forma estruturada, esse recurso foi considerado um potencial gerador de VCT à empresa B.

Ademais, a empresa C foi a única em que se observou a possibilidade de Pagamento via Cartão-Alimentação. Para o respondente 3, tal opção de pagamento é considerada um diferencial frente à concorrência, pois atrai mais clientes. Consequentemente, há também o aumento no faturamento da hamburgueria. Assim, interpretou-se que tal recurso pode melhorar o desempenho, sendo valioso. O recurso também é considerado raro no contexto estudado, pois não foi observado nos concorrentes, ainda que seja de fácil imitação. De maneira similar ao caso anterior, foi considerado que a posse de tal recurso tem garantido uma VCT à empresa C.

Apesar do foco do trabalho estar na identificação dos recursos capazes de gerar vantagens competitivas para as hamburguerias, foram observados diversos recursos que, na percepção dos entrevistados, posicionam as empresas em uma situação de desvantagem competitiva. Como pode ser observado na Figura 1, todas as empresas foram capazes de identificar recursos que proporcionassem vantagens competitivas, assim como recursos que as colocasse em situação de desvantagem frente à concorrência. Esse achado reitera os argumentos de Ray, Barney e Muhanna (2004) sobre a dificuldade de se analisar a relação direta entre os recursos e o desempenho geral da empresa, uma vez que uma mesma organização pode contar com recursos diferenciais em algumas atividades e recursos inferiores em outras, dificultando a verificação da relação entre recursos superiores e desempenho, como proposto pela VBR (Barney, 1991).

A maior parte dos recursos que ocasionou a implicação de DC se refere a questões intangíveis, como a Qualidade no Atendimento, Treinamento da Equipe, Parcerias, Gerenciamento de Estoque e Rapidez no *Delivery*. Em alguns casos, há ciência do problema. Tais DCs se revelam como oportunidades de melhoria para tais hamburguerias, especialmente àquelas que não possuem VCTs ou VCSs. Sobre a Qualidade no Atendimento, a empresa A informou que acha “bem precário” o atendimento fornecido, enquanto a empresa C salienta que seu atendimento é baseado na tentativa e erro. Tais visões revelam uma fragilidade dessas hamburguerias, haja vista uma das conclusões de Hoffmann et al. (2016), sobre a importância do bom atendimento ao cliente no setor de *food service* em *Food Trucks* em Brasília. A ausência de um gerenciamento estruturado de estoque também revela fragilidades, pois há de se considerar que a eventual ausência de alguma matéria-prima pode impactar o processo de produção da hamburgueria, incidir em redução das vendas e em clientes insatisfeitos.

Observa-se que o recurso Rapidez no *Delivery* foi identificado como uma fonte de VCT às empresas A e C. Como relatado pelo representante da empresa A, “*Poucos restaurantes estão tendo frota própria e eu sou um deles (Entrevistado 1)*”. Foi observado que a maior parte das empresas participantes da pesquisa utiliza o serviço de *delivery* fornecido pelos próprios aplicativos de entrega de comida, mas como relatado pela empresa C, “*As empresas estão buscando a logística dos próprios aplicativos, só que elas não são muito boas, pois não se tem controle desses motoboys (Entrevistado 3)*”. Aparentemente a geração de VCT a partir do *Delivery* está relacionada com a existência de frota própria de entregadores que permitiria maior agilidade na entrega do produto e em condições apropriadas para consumo, o que contribuiria para a satisfação de clientes e percepção de bom desempenho da empresa. Seguindo os argumentos de Barney (1991), para geração de vantagens competitivas o recurso deve ser imperfeitamente imitável pela concorrência. Ainda que a empresa C tenha obtido alguma vantagem com uma frota própria, outras empresas vem buscando um recurso substituto que possibilite reduzir o estado de desvantagem por meio de acordos com aplicativos de entrega.

Verifica-se a partir da Figura 2 que a implicação competitiva mais recorrentemente observada é a PC. Quase a totalidade dos recursos das categorias Humanos e Organizacional resultaram em uma situação de paridade competitiva entre as empresas. Recursos como Relacionamento com Fornecedores, Qualidade de Atendimento, Propaganda, Gerenciamento de Estoques e Pagamento via Cartão, embora sejam vistos como valiosos pelos entrevistados, não resultaram em diferenças competitivas entre as hamburguerias analisadas. O bom Relacionamento com Fornecedores pode colaborar com a redução de custos, conforme relato do representante da empresa E: “*Temos alto poder de barganha com fornecedores e isso faz que a empresa consiga ter menores custos (Entrevistado 5)*”. Além disso, foi consenso que

a propaganda em redes sociais é importante para atrair novos clientes, assim como as ações que visam a conquista de tais clientes, como relatado pelo representante da empresa B, “é essencial deixar o cliente satisfeito (*Entrevistado 2*)”.

Esse conjunto de recursos valiosos que posiciona as empresas em uma situação de paridade competitiva pode ser interpretado como aqueles mais essenciais para a boa operação desse tipo de negócio. Ainda que sua presença não signifique um posicionamento estratégico diferencial, sua ausência pode significar uma situação de desvantagem competitiva às empresas. Essa situação pode ser evidenciada pela justificativa do representante da empresa C quando questionado sobre o recurso Variedade de Produtos: “a gente quis limitar o cardápio pois quanto mais coisa mais fácil de errar (*Entrevistado 3*)”. Situação semelhante pode ser observada nos argumentos do representante da empresa C quando questionado sobre o recurso Treinamento da Equipe: “a gente falha nisso muitas vezes, a gente coloca o funcionário aqui dentro para treinar na correria, é uma coisa que a gente quer melhorar (*Entrevistado 3*)”. Como destacado por Barney e Hesterly (2007), a posse de recursos não valiosos representam fraquezas que deverão ser remediadas pelas empresas, pois as colocam em uma situação de desvantagem em relação aos seus competidores. Nesse sentido, a falta de variedade de produtos e a falta de treinamento da equipe podem representar uma fonte de desvantagem competitiva para a empresa do *Entrevistado 3*.

4.2 IMPLICAÇÕES COMPETITIVAS DE RECURSOS OBSERVADOS EX-POST.

A existência de heterogeneidade interna no que tange às capacidades organizacionais já foram verificadas empiricamente no contexto de MPEs (Pugas et al., 2013), ou seja, nem sempre a mesma combinação de recursos e capacidades assegura o mesmo nível de competitividade às empresas. Essa heterogeneidade foi observada também entre as hamburguerias participantes da presente pesquisa, tanto pelas diferentes implicações competitivas identificadas, como pelos diferentes recursos observados e que não fazem parte do contexto de todas as empresas. Conforme Figura 3, foram identificados outros 5 recursos não comuns a todas as empresas que forneceram implicações de vantagem competitiva.

Tipo	Recurso	Implicações Competitivas	
		VCT	VCS
Físico	Decoração Temática	C	-
Organizacional	Prêmios Recebidos	-	B
	Programa de Fidelidade	B	-
	Diferenciação do Produto	D	C

Figura 3. Implicações Competitivas de Recursos não Comuns a Todas as Empresas.

Fonte: elaborado pelos autores.

Inicialmente, foi relatado pelo representante da empresa C que “A decoração com a pegada geek, vamos falar assim, atrai os clientes. A curiosidade foi a decoração, um lugar aconchegante, com uma música boa (*Entrevistado 2*)”. A hamburgueria C investiu em uma decoração temática em seu ambiente, focada em interesses do público jovem de universitários que frequenta a região. Conforme relato, tal recurso se mostra como valioso, uma vez que atrai clientes e aumenta o consumo da casa. Por não ter sido observado em nenhuma outra empresa participante do estudo, tal recurso foi considerado raro, apesar de facilmente imitável. Esse achado corrobora os achados de que a atmosfera da loja como um dos recursos com potencial em garantir vantagem competitiva (Hermes et al., 2016).

Apenas a empresa B relatou ter recebido prêmios acerca da qualidade de seus produtos: “Nós temos um bom nome e ganhamos os dois últimos anos como o melhor hambúrguer de Brasília (*Entrevistado 2*)”. Tal recurso foi considerado valioso, pois chama a atenção de potenciais clientes e foi considerado raro por apenas uma hamburgueria receber tal prêmio por ano. Como destacado por Barney (1991), a reputação de uma empresa é um recurso socialmente complexo e, embora relativamente fácil de ser identificado pela concorrência, é de difícil imitação. Dessa forma, esse recurso foi considerado como potencial gerador de VCS para a empresa. Um segundo recurso descrito pela empresa B foi o Programa de Fidelidade, direcionado aos clientes frequentes. Como explicado, “a cada 15 reais de consumo ele ganha 1 ponto e pode trocar os pontos por produtos (*Entrevistado 2*)”. Em que pese ser considerado valioso, pode-se questionar a raridade e a dificuldade de imitação desse recurso. Ainda que nenhuma outra hamburgueria entrevistada tenha relatado ter acesso a ativo similar, observa-se a existência de programas similares em restaurantes, de forma que esse recurso não seria de difícil imitação pela concorrência.

Sobre o recurso Diferenciação do Produto, a empresa D relatou que “O pão a gente já procurou muito e de qualidade parecida com a nossa a gente achou apenas um (Entrevistado 4)”. Tal insumo oferece diferenciação em relação aos concorrentes, sendo raro, porém facilmente imitável caso haja procura pelo mesmo fornecedor. Já no caso da empresa C, a Diferenciação do Produto fornece VCS, pois depende do *know-how* de funcionários que executam uma receita própria, sendo raro e de difícil imitação. Nas palavras do entrevistado: “O nosso molho especial, que só a gente tem, é outro diferencial da nossa empresa, já recebemos muitos elogios (Entrevistado 3)”. Observa-se aqui a existência de um ativo intangível, baseado em conhecimento/capacidade desenvolvida ao longo do tempo e que não pode ser acessada pelas demais empresas, conforme argumentos propostos por Grant (1991; 1996), Barney (1991) e Peteraf (1993).

4.3 DISCUSSÃO DAS IMPLICAÇÕES COMPETITIVAS DO CONJUNTO DE RECURSOS

A partir da identificação e avaliação dos recursos definidos *ex-ante* e observados *ex-post*, foi elaborada a Figura 4, em que é possível observar que as hamburguerias B e C se destacam em relação à quantidade de recursos capazes de gerar vantagens competitivas, sejam temporárias, sejam sustentáveis.

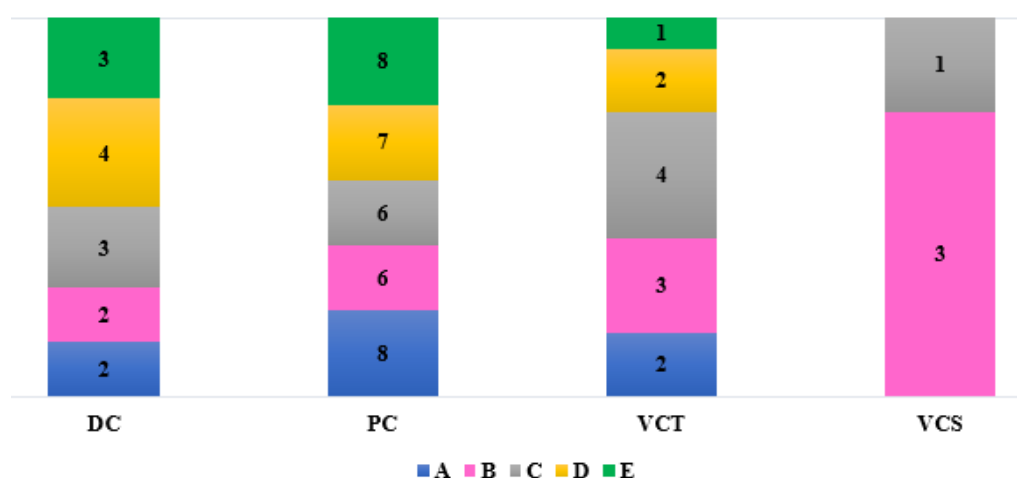


Figura 4. Representação do Total de Implicações Competitivas Observadas por Empresa

Fonte: elaborada pelos autores.

Observa-se, a partir da Figura 3, que a empresa B é a que possui o maior conjunto de recursos diferenciais. Trata-se também da empresa que possui mais tempo de mercado, tendo iniciado suas atividades em 2016, ou seja, há mais de 4 anos. As demais hamburguerias estavam em funcionamento há pouco mais de 1 ano à época da coleta de dados. Em que pese a diferença aparentemente ser pequena, um relatório do IBGE (2019) destacou que apenas 42,6% das empresas nascidas no país sobreviveram por mais de 4 anos, com base no período de 2013 a 2017. Já a taxa de sobrevivência por mais de 1 ano, de 2016 a 2017, foi de 73,2%. Considerando a diferença na taxa de sobrevivência observada nos empreendimentos, é possível argumentar que se manter em atividade no mercado por mais de 4 anos é um desafio às empresas brasileiras, em especial as de micro ou pequeno porte, como as do contexto dessa pesquisa.

Esse último achado chama atenção ao fato de a empresa que sobreviveu no mercado por mais tempo, em relação às demais participantes do estudo, também apresenta o maior número de recursos diferenciais. Assim, parece corroborar os argumentos de Hoffmann et al. (2016) de que o tempo que determinada empresa atua no mercado pode influenciar nas implicações competitivas observadas, devido ao tempo necessário para o desenvolvimento de recursos competitivos, possibilitando a criação e adaptação de recursos diferenciais. Importante destacar que as estratégias desenvolvidas pelas firmas dependem do conjunto de recursos acumulados (Das & Teng, 2000; Favoreto & Vieira, 2014). Ressalta-se, assim, o papel da dependência de trajetória para o desenvolvimento de recursos competitivos (Dierickx & Cool, 1989; Barney, 1991; Peteraf, 1993; Teece, Pisano & Shuen, 1997).

No entanto, uma perspectiva diferente pode ser observada na hamburgueria C que iniciou suas atividades em 2018 e estava há apenas 1 ano atuando no mercado à época da coleta de dados. Conforme representado na Figura 3, a empresa C possui o segundo maior conjunto de recursos diferenciais entre as participantes da pesquisa. Nesse caso, o tempo de atuação no mercado não é suficiente para explicar a quantidade observada de recursos diferenciais. Pelo relato

do Entrevistado 3, a empresa recebeu um aporte inicial de investimentos que possibilitou arcar com os custos da decoração temática e o pagamento de motoboy próprio (recursos diferenciais). Essa realidade não parece ser o padrão entre as empresas analisadas. O entrevistado 1, referindo-se à empresa A, indica que os custos precisam ser mais reduzidos porque a empresa não teve investimento inicial e todo o dinheiro vem somente da operação. *“A nossa empresa é uma empresa puxada em vez de empurrada, (...) a demanda vai crescendo e a empresa vai crescendo e fazemos investimentos com o que vai entrando (Entrevistado 1)”*.

O resultado sugere que a disponibilidade de capital, especialmente no contexto analisado, seria um recurso diferencial. Porém, ainda que de difícil acesso, recursos financeiros não são de difícil imitação. Nesse sentido, ressalta-se a capacidade organizacional da empresa C em observar seu mercado e identificar recursos que a posicionariam de maneira distinta face à competição e desenvolver esses recursos. Destaca-se, assim, o papel da gestão em monitorar as condições ambientais e configurar os recursos e estratégias de forma a melhor responder ao ambiente (Teece, Pisano & Shuen, 1997; Cubrellate, Pascucci & Grave, 2008), desenvolvendo características valorizadas e percebidas pela demanda (Coyne, 1986; Hoffman 2000).

Comparativamente, poucos recursos implicaram em vantagens competitivas, embora todas as cinco empresas analisadas tenham apresentado ao menos um recurso identificado como um diferencial competitivo, o que reforça a ideia de heterogeneidade de recursos proposta por Barney (1991). A atenção a um conjunto de fatores e não apenas a algum recurso diferenciador em específico parece ter sido essencial para que as empresas foco do estudo continuem atuando nesse mercado. Como exemplo, a busca pela boa experiência do cliente por meio de Qualidade no Atendimento, Rapidez no *Delivery* e Decoração do Ambiente foi um conjunto de recursos que apresentou implicações competitivas distintas a depender da empresa. Foi perceptível a importância de recursos intangíveis às hamburguerias, haja vista a quantidade de implicações tanto de VCTs quanto de DCs observadas nos casos estudados, remetendo aos achados de Palma e Padilha (2020) sobre o papel dos recursos intangíveis nas estratégias das empresas.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve por objetivo analisar as características dos recursos disponíveis em hamburguerias de marca própria. Para tanto, foi realizado um estudo de múltiplos casos com 5 empresas de pequeno porte com atuação na cidade de Brasília. Os dados foram coletados a partir de entrevistas semiestruturadas, realizadas de forma presencial e analisadas a partir análise de conteúdo categorial. Cada recurso identificado foi classificado em conformidade com a perspectiva da VBR. Os resultados das análises dos recursos permitiram identificar uma série de recursos presentes em todas as empresas analisadas e sem nenhuma característica distintiva (p.ex.: Relacionamento com Fornecedores, Qualidade de Atendimento, Propaganda, Pagamento via Crédito e Débito).

Tais recursos, ainda que valiosos, estavam igualmente presentes em todas as empresas, gerando uma situação de paridade competitiva. Sob uma perspectiva prática, esses recursos podem ser entendidos como um conjunto mínimo de características que uma empresa que busca adentrar esse setor deve cumprir para o seu bom funcionamento. Ainda que esses recursos não gerem uma vantagem sobre a concorrência, sua ausência ou sua má qualidade pode representar uma situação de desvantagem competitiva para o empreendimento. Um subconjunto mais restrito de recursos foi identificado como capaz de gerar alguma vantagem competitiva às empresas. Diversos recursos foram apresentados pelas empresas como não presentes em seus concorrentes, contudo facilmente emulados ou substituídos por recursos similares.

Interessante notar que a alocação conjunta de recursos inicialmente de fácil imitação possibilitou a uma das empresas entrevistadas alcançar uma vantagem competitiva mais duradoura. Recursos raros, mas de fácil imitação ou substituição, ao serem alocados de forma conjunta possibilitaram a criação de uma situação de ambiguidade em que é difícil a identificação da fonte de vantagem competitiva, oportunizando o melhor aproveitamento dos recursos e uma posição competitiva mais defensável. Os resultados evidenciam a possibilidade de geração de vantagens competitivas sustentáveis a partir de recursos imitáveis ou substituíveis, sendo essa uma contribuição teórica do presente estudo, uma vez que tal perspectiva não é descrita em trabalhos clássicos da VBR. Sob uma perspectiva prática, esse resultado sugere um caminho alternativo para o desenvolvimento de recursos competitivos.

Os resultados evidenciaram que as empresas com maior quantidade de recursos distintivos apresentaram características específicas. A primeira delas estava no mercado há 4 anos, prazo relativamente curto, mas acima da expectativa de vida de uma empresa de micro ou pequeno porte e do tempo de funcionamento das demais empresas analisadas. Aparentemente, o tempo desempenha papel relevante no desenvolvimento de recursos diferenciais em empresas de pequeno porte. Logo, quanto mais tempo uma empresa permanece no mercado, mais oportunidade ela

teria de adaptar e desenvolver seus recursos às características desse mercado, o que reitera o papel da dependência de trajetória para a criação de recursos diferenciais.

A segunda característica evidenciada foi a disponibilidade de capital para realização de investimentos. Ainda que o acesso a financiamento seja um problema para pequenas empresas, entende-se que recursos financeiros não são raros ou de difícil imitação. Adicionalmente, sua má alocação não geraria vantagens para empresa frente à concorrência. Destaca-se, assim, a capacidade da gestão da empresa em configurar recursos diferenciais capazes de atender ao ambiente em que ela se insere, diferenciando-se de seus competidores. Mais relevante do que a disponibilidade de financiamento está a capacidade de monitorar e compreender o mercado.

Cumprir destacar que todas as empresas entrevistadas apresentaram recursos identificados tanto como fonte de vantagem competitiva e como fonte de desvantagem competitiva. Esse resultado evidencia um dos problemas da operacionalização empírica da análise da relação entre recursos e o desempenho de empresa. Conforme descrito por Barney (2001), uma empresa com recursos estratégicos diferenciais em um setor pode ter sua vantagem minorada, ou mesmo eliminada, pela presença de recursos inferiores em outros setores, não resultando, assim, em desempenhos superiores.

Não obstante, a presente pesquisa possui suas limitações. Não foram levantadas informações que possibilitassem a comparação de desempenho das empresas, de forma que as implicações competitivas dos recursos foram interpretadas a partir das características dos recursos descritas pelos entrevistados. Uma segunda limitação encontra-se no método. Não se procedeu a saturação teórica durante a realização das entrevistas de forma que, a observação de novas empresas poderia gerar novas evidências. Assim, os resultados aqui apresentados não devem ser compreendidos como definitivos. Para pesquisas futuras, é sugerida a replicação do presente estudo em outros mercados como forma de se verificar se os resultados encontrados são idiossincráticos de Brasília ou se são válidos em outros contextos. Novas pesquisas poderiam, também, coletar informações primárias ou secundárias sobre a relação entre os recursos e o desempenho empresarial.

REFERÊNCIAS

- Albino, J., Gonçalves, C. A., Carrieri, A. & Muniz, R. (2010) Estratégia como prática: Uma proposta de síntese. *Rev. Portuguesa e Brasileira de Gestão*, v. 9, n.1-2, p. 2-14.
- ABF. *Desempenho do Franchising Brasileiro em 2019*. São Paulo, 2019. 52 p. Disponível em <<https://www.abf.com.br/numeros-do-franchising/>> Acesso em 27 fev. 2020.
- Bardin, L. (1977) *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Barney, J.B. (1991) Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, v. 17, p. 99-120.
- Barney, J. B. (2001) Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view. *Journal of Management*, v. 27, pp. 643-650.
- Barney, J. B. & Arian, A. M. (2001) The Resource-based View: Origins and Implications. In: Hitt, M.A., Freeman, R.E. & Harrison, J. S. (Ed.s) *Handbook of Strategic Management*, Blackwell, Oxford, p. 124-188.
- Barney, J. B. & Hesterly, W. S. (2007) *Administração Estratégica e Vantagem Competitiva*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Bertero, C. O, Vasconcelos F. C. & Binder, M. P. (2003) Estratégia empresarial: produção científica brasileira entre 1991 e 2002. *Revista de Administração Estratégica - RAE*, v. 43, n. 4.
- Bulgacov, S., Arrebola, M. C. & Gomel, M. M. (2012) Recursos compartilhados: uma aplicação da visão baseada em recursos em um condomínio tecnológico no Paraná. *Revista de Ciências da Administração*, Florianópolis, v. 14, n. 32.
- Casagrande, R. M. & Machado, D.D.P.N. (2016) Cultura Organizacional como Fator Complementar às Dimensões Culturais de Hofstede. *Revista Pretexto*, v. 17, n. 4.
- Chen, M. J. (2010) Navigating in a hypercompetitive environment: the roles of action aggressiveness and TMT integration. *Strategic Management Journal*, v. 31, n. 3, p. 410-430.
- Coyne, K. P. (1986) Sustainable competitive advantage: What It Is, What it Isn't. *Business Horizons* 1: 54-61.
- Cubrellate, J. M., Pascucci, L. & Grave, P. S. (2008) Contribuições para uma Visão Baseada em Recursos Legítimos. *Revista de Administração de Empresas – RAE*, v. 48, n. 4.
- Das, T. & Teng, B. (2000) A Resource-Based Theory of Strategic Alliances. *Journal of Management*, v. 26, n. 1, p. 31-61.
- Dierickx, I. & Cool, K. (1989) Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*, v. 33, n. 12, p. 1504-1511.

- Favoreto, R. L. & Vieira, S. F. A. (2014) A Produção Internacional em RBV: características gerais e tratativa dos recursos na pesquisa em organizações de menor porte. *Revista Ibero-americana de Estratégia – RIAE*, v. 13, n. 2.
- Flick, U. (2013) *Introdução à metodologia de pesquisa: um guia para iniciantes*. Porto Alegre: Penso.
- Furrer, O., Thomas, H. & Goussevskaja, A. (2008) The structure and evolution of the strategic management field: a content analysis of 26 years of strategic management research. *International Journal of Management Reviews*, v. 10, n. 1, p. 1-23.
- Gaya, H. J., Struwig, M. & Smith, E.E. (2013) Creating a sustainable competitive advantage at a high performing firm in Kenya. *African Journal of Business Management*, v. 7, n. 21, p. 2049–2058.
- Grant, R. M. (1991) The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*, p.114-135, Spring.
- Grant, R.M. (1996) Toward a Knowledge-based Theory of the Firm. *Strategic Management Journal*, v. 17, p. 109-122.
- Hermes, L., Cruz, C. & Santini, L. (2016) Vantagens Competitivas do Mix de Varejo sob a Ótica da VRIO: Um Estudo de Caso em um Supermercado Independente. *Revista Brasileira de Marketing*, v.15, n. 3.
- Hoffman, N. P. (2000) An examination of the “sustainable competitive advantage” concept: past, present, and future”. *Academy of Marketing Science Review* n.4, p. 1-16.
- Hoffmann, V., Leonelo, A., Dias, C. & Matias, I. (2016) Recursos Estratégicos para Vantagem Competitiva sustentável Em Food Truck. *Revista Alcançe*. v. 23, n. 3.
- IBGE (2019) Coordenação de Cadastro e Classificações. *Demografia das empresas e estatísticas de empreendedorismo: 2017*. Rio de Janeiro: IBGE, 121p.
- Kraaijenbrink, J.; Spender, J.C. & Groen, A.J. (2010) The Resource-Based View: a review and assessment of its critiques. *Journal of Management*, v. 36, n. 1, p. 349-372.
- Massuga, F., Soares, S., Doliveira, S., Silva, A., Santos, E., Novak, M., Mustefaga, P. (2019) Recursos e competências organizacionais para a competitividade: um estudo de caso utilizando o método VRIO. *Brazilian Journal of Development*. v. 5, n. 12, p. 261-285.
- Newbert, S.L. (2007) Empirical Research on the resource-based view of the firm: an assessment and suggestions for future research. *Strategic Management Journal*, v. 28, p. 121-146.
- Palma, A. & Padilha, A.C.M. (2020) Visão Baseada em Recursos (VBR) na formulação das estratégias das indústrias de confecção do vestuário de Sarandi (RS). *Revista Alcançe*, v. 27, n. 1.
- Penrose, E. (1959) *The Theory of the Growth of the Firm*. London: Basil Blackwell.
- Peteraf, M. A. (1993) The Cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. *Strategic Management Journal*, v. 14, n. 3, p.179-191.
- Prahalad, C. K. & Hamel, G. (1990) The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, Boston, p. 79-91, May/Jun.
- Priem, R.L. & Butler, J.E. (2001) Is the Resource-based “View” a Useful Perspective for Strategic Management Research? *Academy of Management Review*, v. 26, n. 1, p. 22-40.
- Pugas, P., Calegario, C. & Antonialli, L. (2013) Aglomerados e visão baseada em recursos: as capacidades organizacionais de empresas inseridas em um aglomerado do setor de vestuário em Minas Gerais. *Revista de Administração*. v. 48, n. 3, p. 440-453.
- Ray, G., Barney, J.B. & Muhanna, W.A. (2004) Capabilities, Business Processes, and Competitive Advantage: choosing the dependent variable in empirical tests of the Resource-based View. *Strategic Management Journal*, v. 25, p. 23-37.
- Salazar, V., Moraes, W., Pereira, Y. (2016) Tomei Caldo de Mocotó aí oh Fiquei Forte! Processo de desenvolvimento de recursos estratégicos em restaurante gastronômico. *Turismo em Análise*, v. 27, n. 3, p. 668-695.
- Salazar, V., Moraes, W., Pereira, Y. (2017) Chamem o Chef! O principal recurso estratégico dos restaurantes gastronômicos: estudo de multicasos na américa latina. *Turismo - Visão e Ação*, v. 19, n. 2, p. 398-422.
- SEBRAE. (2018) *Perfil das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte*. Brasília, 27 p. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/RO/Anexos/Perfil%20das%20ME%20e%20EPP%20-%202004%202018.pdf>>. Acesso em: 23 fev. 2020.
- Stake, R. (2011) *Pesquisa Qualitativa: estudando como as coisas funcionam*. 1 ed. Porto Alegre: Penso, 263 p.
- Teece, D. J., Pisano, G. & Shuen, A. (1997) Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal* v.18, p. 509-533.
- Tunes, R. & Monteiro, P.R.R. (2017) Conhecimento em Gestão, Vantagem Competitiva e Performance Empresarial: Proposição e Teste de um Modelo Fundamentado na “Resource Advantage Theory” em MPes. *Revista Brasileira de Marketing*, v. 16, n. 3, p. 298-316.
- Vasconcelos, F. C. & Cyrino, A. B. (2000) Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional”. *Revista de Administração de Empresas – RAE*, v. 40, n. 4, p. 20-37.

- Wernerfelt, B. (1984) A Resource-based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, v. 5, n. 2.
- Whittington, R. (1993) *What is strategy – and does it matter?* London: Routledge.
- Yin, R. K. (2015) *Estudo de caso: planejamento e métodos*, 3 ed. Porto Alegre: Bookman.