

**INFLUÊNCIA DOS RECURSOS INTANGÍVEIS NO DESEMPENHO EM RESTAURANTES
GASTRONÔMICOS**

INFLUENCE OF INTANGIBLE RESOURCES ON PERFORMANCE IN UPSCALES RESTAURANTS

**INFLUENCIA DE LOS RECURSOS INTANGIBLES SOBRE EL DESEMPEÑO EN RESTAURANTES
GASTRONÓMICOS**

Luana de Oliveira Alves

Doutora em administração pela Universidade Federal de Pernambuco (UFPE)

Mestre em administração pela Universidade Federal de Pernambuco (UFPE)

E-mail: luana.oliveiraa@ufpe.br

Viviane Santos Salazar

Universidade Federal de Pernambuco

Doutora em Administração pela Universidade Federal de Pernambuco (UFPE)

Professora do departamento de Hotelaria e Turismo – DHT da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE)

E-mail: viviane.ssalazar@ufpe.br

Francisco Vicente Sales Melo

Universidade Federal do Ceará

Professor Adjunto do Departamento de Administração da Universidade Federal do Ceará

(UFC) e membro permanente do PPAC/UFC. Pós-doutor em Administração pelo PPGA/UECE e Doutor em Administração pelo PROPAD/UFPE.

E-mail: vicentemelo@ufc.br

Artigo recebido em 02/05/2022. Revisado por pares em 30/01/2023. Recomendado para publicação em 10/02/2023, por Ademar Dutra (Editor Científico). Publicado em 05/04/2023 Avaliado pelo Sistema double blind review. ©Copyright 2022 UNISUL-PPGA /Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios. Todos os direitos reservados. Permitida citação parcial, desde que identificada a fonte. Proibida a reprodução total. Revisão gramatical, ortográfica e ABNT de responsabilidade dos autores.

Resumo

Este artigo analisa a relação entre recursos intangíveis e desempenho em restaurantes gastronômicos. Para tanto, propõe-se a Escala de Recursos Intangíveis (ERINT) para mensurar reputação, recurso relacional e recurso humano. Por meio de um *survey*, sessenta e cinco gestores de restaurantes do Brasil foram acessados. Demonstrando ser adequada para análises dos recursos intangíveis em restaurantes, a escala proposta permitiu verificar que, o recurso humano, melhora o desempenho nos restaurantes. Conclui-se que a ERINT é relevante na mensuração de recursos intangíveis, especialmente no segmento de serviços. E, para se obter alto desempenho, restaurantes gastronômicos devem investir no desenvolvimento de competências pessoais.

Palavras-chaves

visão baseada em recursos; recursos intangíveis; escala; restaurantes; desempenho organizacional

Abstract

This paper analyzes the relation between intangible resources and performance in upscale restaurants. Therefore, the Intangible Resources Scale (ERINT) is proposed to measure reputation, relational resource and human resource. Sixty-five restaurant managers in Brazil responded to the survey. The proposed scale proved to be adequate for analysis of intangible resources in restaurants and allowed us to verify that human resources improve performance in restaurants. It is concluded that ERINT is relevant in the measurement of intangible resources, especially in the services segment. And for high performance, upscales restaurants should invest in the development of personal skills.

Keywords

resource based view; intangible resource; scale; restaurant; organization performance

Resumen

Este artículo analiza la relación entre los recursos intangibles y el desempeño en los restaurantes gastronómicos. Por ello, se propone la Escala de Recursos Intangibles (ERINT) para medir la reputación, los recursos relacionales y los recursos humanos. Sesenta y cinco gerentes de restaurantes en Brasil respondieron a una encuesta. La escala propuesta resultó ser adecuada y permitió comprobar que los recursos humanos mejoran el desempeño en los restaurantes. Se concluye que ERINT es relevante en la medición de recursos intangibles, especialmente en el segmento de servicios. Y, para lograr un alto desempeño, los restaurantes gastronómicos deben invertir en el desarrollo de habilidades personales.

Palabras clave

visión basada en recursos; recursos intangibles; escala; restaurantes; desempeño de la organización

1 INTRODUÇÃO

A *Resource Based View* (RBV) ou Visão Baseada em Recursos tornou-se uma das teorias de gestão estratégica mais influente para explicar as diferenças de desempenho entre empresas (HAUSCHILD; ZU KNYPHAUSEN-AUFSEB, 2013; KRAAIJENBRINK; SPENDER; GROE, 2010). O cerne da teoria é analisar as empresas como um portfólio de recursos que determinariam os seus lucros (WERNERFELT, 1984), em vez de um portfólio de produtos. Ou seja, quanto maiores os recursos e competências distintivas de uma organização, maiores seriam os lucros.

O pressuposto básico da RBV é assumir que empresas dentro de um mesmo setor podem ter recursos estratégicos heterogêneos e que os recursos não podem ser perfeitamente intercambiáveis entre as empresas, portanto, a heterogeneidade poderá ser duradoura (BARNEY, 1991).

De forma geral, a literatura classifica os recursos em dois grandes grupos: tangíveis e intangíveis (WERNERFELT, 1984). As pesquisas têm progredido para entender como esses dois grupos de recursos das empresas podem influenciar o desempenho das empresas (MOLLOY; BARNEY, 2015). Contudo, o teste empírico da RBV ainda enfrenta alguns desafios (LOCKETT; THOMPSON; MORGENSTERN, 2009; MOLLOY *et al.*, 2011) ao enfatizar a natureza idiossincrática dos recursos e capacidades, como os recursos valiosos, raros e difíceis de imitar (GODFREY; HILL, 1995), especialmente os recursos intangíveis.

Os recursos intangíveis são parte importante dos estudos empíricos (FERDAOUS; RAHMAN, 2019), no entanto, não podem ser facilmente observados ou mensurados (HAUSCHILD; ZU KNYPHAUSEN-AUFSEB, 2013; LOCKETT; THOMPSON; MORGENSTERN, 2009) e por isso as escalas buscam de algum modo “tangibilizar” os recursos intangíveis (MOLLOY *et al.*, 2011).

A importância dos recursos intangíveis para explicar a diferença de desempenho entre empresas pode ser corroborada por várias pesquisas (KHAN; YANG; WAHEED, 2019; MOLLOY; BARNEY, 2015; PIRES, *et al.*, 2021). Outros estudos já defendem que a relação entre desempenho e tipo de recurso pode variar dependendo do setor econômico. Por exemplo, Carvalho, Kayo e Martin (2010) observaram que em determinados setores da economia, como siderurgia, os investimentos em ativos físicos parecem ser mais adequados para a promoção do desempenho superior das empresas do que investimentos em recursos intangíveis. Já para

empresas dos setores como alimentação, transportes e serviços em geral, os recursos intangíveis parecem ser mais relevantes.

Além disso, nota-se uma menor quantidade de estudos empíricos realizados em pequenas empresas que também devem possuir recursos críticos para a criação de vantagem competitiva ou desempenho superior (FAVORETO; VIEIRA, 2014). Somado a isso, parte significativa das pesquisas são conduzidas em países tidos como desenvolvidos (KAMASAK, 2017; KHAN; YANG; WAHEED, 2019), o que aumenta a necessidade de estudos em pequenas empresas de países como o Brasil.

Com vistas a trabalhar considerando esses *gaps*, esta pesquisa tem como foco os restaurantes gastronômicos que, em geral, são empresas de pequeno a médio porte, e que ainda carecem de muitos estudos, sobretudo na área de gestão estratégica. Assim, concentrar-se na coleta de dados em empresas menores, com recursos em tese menos complexos, pode ser um caminho também de contribuição teórica.

Os restaurantes têm um papel relevante para a indústria de alimentação fora do lar. Conforme a Associação Brasileira das Indústrias de Alimentação (2018), o setor de Food Service, que engloba todo o serviço de alimentação que é preparado fora do lar, vem apresentando um cenário positivo com um crescimento de 246,2% nos últimos 10 anos. Ainda, observaram que o gasto com a alimentação fora do lar correspondia a 25,4% do total no orçamento total em 2004, e saltou para 34,5% em 2017. Além disso, segundo dados da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua (PNAD) contínua (IBGE, 2022), o setor de alimentação fora do lar gerou mais de 150 mil novos empregos em 2022, mesmo com os efeitos da pandemia.

Dessa forma, o presente trabalho tem como objetivo analisar a relação entre os recursos intangíveis e o desempenho **de restaurantes gastronômicos**. Para tanto, foi preciso antes de verificar a relação, construir uma escala de mensuração de recursos intangíveis.

A estrutura deste artigo inclui essa breve introdução, uma revisão de literatura sobre recursos intangíveis e uma discussão sobre a mensuração do desempenho, uma seção sobre os procedimentos metodológicos, em seguida apresenta e analisa os resultados e, finalmente, as conclusões, apoiada pelas limitações e recomendações futuras de estudos.

2 RECURSOS INTANGÍVEIS

Uma das principais críticas à teoria da RBV está no próprio conceito de recursos. Neste trabalho foi usado o conceito de Barney (1991), que considera os recursos como todos os ativos, capacidades, informações, processos organizacionais, conhecimento etc., controlados pela empresa que lhe permitem conceber e implementar estratégias capazes de gerar eficiência e eficácia. Ademais, a RBV não pretende apontar uma lista de quais recursos são estratégicos para gerar e manter vantagem competitiva, considerando que o valor do recurso depende do mercado em que a empresa está inserida, além do tempo, visto que o valor de um recurso pode mudar ao longo da história.

Os recursos podem ser classificados de uma forma geral em dois tipos: tangíveis e intangíveis (WERNEFELT, 1984). Os primeiros são aqueles que podem ser quantificados e avaliados com clareza, podendo compreender os recursos físicos (BARNEY, 1991; MICHALISIN; SMITH; KLINE, 1997), por exemplo, máquinas e equipamentos ou financeiros (GRANT, 1991). Em contrapartida, os intangíveis não podem ser observados ou quantificados de forma direta (GRANT, 1991), como os recursos humanos e organizacionais (MICHALISIN; SMITH; KLINE, 1997), os tecnológicos (GRANT, 1991), de inovação (HALL, 1992), reputacionais (GRANT, 1991) e relacionais (CARRARESI, *et al.*, 2016; KUMLU, 2014).

Três características dos recursos intangíveis são fundamentais: i) não se esgotam ou deterioram com o uso; ii) podem ser usados simultaneamente por vários gerentes; e iii) são inobserváveis (MOLLOY *et al.*, 2011), tornando-os difíceis de serem comercializados no mercado (BARNEY, 1986) e, portanto, devem ser desenvolvidos internamente.

Tais recursos têm recebido atenção na literatura, destacando sua relevância para geração de estratégias e consequente desempenho superior. Dentre os recursos que mais se sobressaem para gerar vantagem competitiva estão: reputação do produto e da empresa (GRAÇA; ARNALDO, 2016; HALL, 1992; MICHALISIN; SMITH; KLINE, 2000); cultura (HALL, 1992; MICHALISIN *et al.*, 2000; UZKURT *et al.*, 2013); *know-how* (HALL, 1992; MICHALISIN; KLINE; SMITH, 2000); *networks*/ativos de rede (CARRARESI *et al.*, 2016; HALL, 1992; KUMLU, 2014); inovação (CARRARESI *et al.*, 2016; UZKURT *et al.*, 2013) e recurso humano (KAMASAK, 2017; TRAN; VO, 2020).

A importância de cada um destes recursos se torna relativa quando analisada em determinados setores, ou seja, é importante destacar o contexto das pesquisas, enfocando as peculiaridades de cada setor. Reputação e as redes de relacionamento, por exemplo, têm sido discutidos na gastronomia como recursos importantes para gerarem desempenho superior

nos restaurantes (SALAZAR, 2015). Outro recurso importante para os restaurantes são os recursos humanos, especialmente o pessoal de linha de frente, pois desenvolvem uma interdependência com o cliente (PRATTEN, 2003). Dessa forma, considerando também a extensão da escala, os recursos intangíveis que foram utilizados nesta pesquisa são:

- a) reputação;
- b) recurso relacional; e
- c) recurso humano.

Para o alcance do objetivo deste trabalho faz-se necessário também a operacionalização do construto desempenho que será apresentado a seguir.

3 DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

O estudo do desempenho organizacional é recorrente em vários ramos da gestão, principalmente para gestão estratégica (VENKATRAMAN; RAMANUJAM, 1986). No entanto, alguns autores concordam que há uma falta de clareza na definição teórica do conceito de desempenho (RICHARD *et al.*, 2009; VENKATRAMAN; RAMANUJAM, 1986), sendo muitas vezes confundido com eficácia organizacional, que é mais amplo. O desempenho abrange três áreas: desempenho financeiro, desempenho do mercado, do produto e o retorno do acionista (RICHARD *et al.*, 2009).

A forma mais básica de conceituar o desempenho é a ênfase em indicadores financeiros, que são os mais prontamente disponíveis (RICHARD *et al.*, 2009; VENKATRAMAN; RAMANUJAM, 1986), tais como: crescimento das vendas, e rentabilidade (retorno sobre o investimento, retorno sobre a venda e retorno sobre o patrimônio líquido).

Ao longo do tempo, as pesquisas que medem desempenho passaram por duas fases: a primeira é anterior a década de 1980, e foi caracterizada pela ênfase em medidas financeiras, ou seja, para a questão do controle; a segunda começou na década de 1980 e foi resultado de mudanças no mercado mundial e da ascensão de novas tecnologias, com ênfase em medidas não financeiras, voltando-se para eficácia organizacional (YASIN; GOMES, 2010).

Nesse sentido, alguns autores recomendam que uma combinação de medidas financeiras e não financeiras seja mais adequada para avaliar este construto (KAPLAN; NORTON, 1996; UPADHAYA; MUNIR; BLOUNT, 2014), isso porque: a) as medidas financeiras tradicionais não fornecem um quadro completo relativo ao desempenho gerencial (EL

SHININI, 2001); b) as medidas não financeiras incluem outras variáveis importantes como satisfação do cliente, motivação dos funcionários, qualidade, produtividade, introdução de novos produtos, participação de mercado (UPADHAYA; MUNIR; BLOUNT, 2014; VENKATRAMAN; RAMANUJAM, 1986), comparação com empresas do mesmo setor, expectativas da gerência, reputação etc. (RICHARD *et al.*, 2009).

Além disso, devido à natureza histórica, as medidas financeiras refletem ações passadas das organizações, o que permitiria saber o desempenho no curto prazo. Dessa forma, as empresas são incentivadas a avaliar o seu desempenho por indicadores não financeiros — medidas subjetivas —, pois estas podem fornecer melhor visão do desempenho em longo prazo do que aquelas de curto prazo. No entanto, as medidas subjetivas são relativas, pois não se baseiam em nenhum objeto, apenas na opinião dos entrevistados, enfrentando, assim, vieses psicológicos que podem resultar em algo distorcido. Por isso, é necessário que os pesquisadores ponderem esses *trade-off* considerando duas questões-chave: a) a dimensionalidade do desempenho, ou seja, estabelecer quais medidas são apropriadas considerando o contexto da pesquisa; b) seleção e combinação de medidas de forma útil, além de estabelecer o método de como fazer (RICHARD *et al.*, 2009).

Crook *et al.* (2008) observaram que em muitos estudos o termo “vantagem competitiva” é quase sinônimo de desempenho. Isso porque, talvez, a vantagem competitiva seja difícil de medir, o que inviabilizaria uma série de estudos que buscam relacionar recursos estratégicos ao desempenho. Portanto, tornar a pesquisa de medição de desempenho rigorosa e relevante continua sendo um desafio (SAINAGHI; PHILLIPS; ZAVARRONE, 2017).

Considerando a disponibilidade de dados que influenciam a escolha dos indicadores de construção do desempenho da empresa e que vários pesquisadores (KAMASAK, 2017; VENKATRAMAN; RAMANUJAM, 1986) sugerem que mesmo usando as medidas subjetivas, os resultados podem ser precisos, as medidas utilizadas para mensurar o desempenho serão do ponto de vista perceptuais, apresentadas na próxima seção.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para fins de cumprimento do objetivo deste trabalho foi realizada uma pesquisa de natureza quantitativa e descritiva. Primeiro, foi necessário a construção de uma escala para mensuração dos recursos intangíveis, a ERINT. Assim, baseado em estudos clássicos sobre

escala (CHURCHILL JR., 1979; NETEMEYER; BEARDEN; SHARMA, 2003) e procurando por um modelo de construção condizente aos propósitos do trabalho, optou-se por seguir a construção da escala em sete passos:

- a) especificação do domínio do construto;
- b) atividades de geração de itens e validação de face e conteúdo;
- c) decisões sobre as respostas,
- d) construção do instrumento de pesquisa;
- e) atividade de amostragem;
- f) procedimentos de limpeza da escala,
- g) análise de validade e de confiabilidade da escala final.

A especificação do construto considerou a consulta à literatura para definição de cada um dos recursos, conforme listado a seguir:

- a) **Reputação:** é a avaliação geral de uma empresa ao longo do tempo, ou em qualquer outra forma de comunicação e simbolismo que forneça informações sobre as ações da empresa e/ou uma comparação com as ações de outros líderes rivais (GOTSI; WILSON, 2001).
- b) **Recurso humano:** capacidade individual com base nas competências (habilidades), agilidade intelectual e comprometimento que afetam a empresa.
- c) **Recurso relacional:** capacidade da empresa de se relacionar com agentes externos, como fornecedores, clientes, legisladores locais, entre outros, a fim de obter benefícios para a empresa.

O segundo passo foi a geração dos itens. Para tanto, foram realizadas 13 entrevistas semiestruturadas com pessoas ligadas ao setor (gestores de restaurantes, jornalistas da área, professores e chef de cozinha). A partir disso, foram gerados 135 itens que posteriormente foram submetidos à fase de validação de conteúdo junto a cinco especialistas (mestres e doutores) resultando em 71 itens: 34 itens para a reputação, 19 itens para recurso relacional e 18 itens para o recurso humano.

Os itens foram organizados em um questionário medido por meio de uma escala do tipo *Likert* de sete pontos, variando de 1– Discordo Totalmente a 7– Concordo totalmente. O construto desempenho foi operacionalizado por meio de quatro indicadores: (i) margem de lucro; (ii) crescimento das vendas; (iii) receita total; e (iv) custo de mercadoria vendida, também medido por meio de uma escala *Likert* de sete pontos para evitar dificuldades de

entendimento. Vale ressaltar que conforme já apontado, essas são medidas perceptuais sobre o desempenho, tendo em vista a dificuldade de obter dados de medidas financeiros. A escolha da quantidade de pontos justifica-se, pois, além de ser a mais utilizada em estudos como este, há uma adequação aos propósitos deste trabalho (COSTA, 2011). Ademais, foram colhidos também dados gerais sobre a empresa, tais como o tempo de atuação do gestor na empresa, região do país, quantidade de funcionários e alguns dados do respondente.

Como o tamanho da população no caso deste trabalho é desconhecida, e os membros poderiam ser identificados, optou-se por uma amostragem por julgamento (BABBIE, 1999), em que foram considerados guias e revistas gastronômicas, premiações e uma associação particular de restaurantes. Feito isso, foram estabelecidos alguns critérios: i) ter mais de um ano de existência; ii) ter um *chef* de cozinha; iii) ser um restaurante gastronômico; iv) não ser uma rede de franquias. No total foram selecionados 242 restaurantes que atendiam aos critérios acima elencados. Vale destacar que o universo é representativo do Brasil, devendo-se destacar que São Paulo tem a maior quantidade de restaurantes, por se tratar do primeiro polo gastronômico do país, segundo dados da Associação Brasileira de Bares e Restaurantes (2017), por isso, a consulta a guias locais também foram considerados.

Para a coleta de dados, o instrumento de pesquisa foi formatado com o auxílio do *google forms*. Foi enviado um e-mail para cada um dos restaurantes selecionados explicando a pesquisa e fornecendo acesso a um link para que respondessem ao questionário. Além do envio de e-mails, também foram contatados por telefone. De um total de 242 restaurantes obteve-se 68 respostas, o que equivale a uma taxa de resposta de 28,09%. Após uma checagem das respostas foram considerados 65 questionários. Todas as informações coletadas foram organizadas em um banco de dados eletrônico e analisadas utilizando algumas das ferramentas disponíveis no software estatístico SPSS 21.0 (*Statistical Package for the Social Science*).

A análise univariada foi utilizada principalmente para descrever a amostra, com as frequências de respostas para as questões de caracterização das empresas. Para avaliação da confiabilidade fora utilizado o *alpha* de Cronbach, medido de 0 a 1, sendo os valores acima de 0,6 considerados aceitáveis, ou seja, quanto mais próximo de 1 maior a consistência interna das dimensões dos construtos (HAIR *et al.*, 2009).

O tratamento de dados foi realizado em várias etapas. A primeira correspondeu à verificação de se os respondentes se enquadravam nos critérios previamente estabelecidos,

a segunda, à verificação da existência de valores faltantes na amostra, bem como à existência de casos e variáveis *outlier*. Na terceira, foi realizada uma análise fatorial da ERINT, visando à redução do número de assertivas a serem utilizadas nas demais análises.

Para verificar a confiabilidade e a validade do instrumento construído foi realizada uma avaliação com os especialistas, isto é, validação de translação (validade de face e conteúdo) para conferir se os itens da escala poderiam ser utilizados e se realmente estavam consistentes com o que se pretendia medir de fato. Após a construção da escala, verificou-se novamente todos os itens para fortalecer a evidência dessa validade (COSTA, 2011). As medidas verificadas nos escores fatoriais de cada dimensão dos construtos já indicaram evidência de validade convergente, com as cargas acima de 0,4.

Após análise fatorial da ERINT foi feita uma análise de correlação bivariada entre as assertivas relativas aos recursos e o desempenho e em seguida à regressão múltipla, para analisar a relação dos recursos com o desempenho. O uso da regressão múltipla é explicado pelo próprio conceito da técnica que, conforme Hair *et al.* (2009), é usada para analisar a relação entre uma variável dependente (desempenho) e diversas variáveis independentes (categorias de recursos).

5 APRESENTAÇÃO, INTERPRETAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Para o tratamento dos dados coletados dois procedimentos foram utilizados, análise de *missing values* e de *outliers*. A primeira verificação observou que apenas no Bloco VI) – Características do desempenho econômico-financeiro apresentaram *missing values*, já que foi utilizado escala razão. Esse resultado era esperado, visto que nem todas as empresas divulgam dados financeiros. Na identificação de *outliers*, dos 68 questionários respondidos, dois foram identificados por terem tendências de respostas e um questionário obteve notas até 6, o que leva a crer que o respondente não visualizou o número 7 da escala. Portanto, para não prejudicar as análises, optou-se pela exclusão, e assim restaram 65 questionários válidos.

Tabela 1 - Resumo do perfil dos restaurantes

Variável	Atributo	Frequência	Porcentagem
Tempo de mercado	1 a 5 anos	20	32,3%
	6 a 10 anos	5	6,1%
	11 a 20 anos	15	21,5%
	21 a 42 anos	16	22,9%
	+ 42 anos	9	17,2%
Região do país ¹	Norte	1	1,5%
	Nordeste	33	50,8%
	Centro-Oeste	5	7,7%
	Sul	5	7,7%
	Sudeste	21	32,3%
Quantidade de funcionários	Entre 3 e 15	15	23,1%
	Entre 16 e 30	20	30,8%
	Entre 31 e 45	15	23,1%
	Entre 46 e 60	6	9,2%
	+ 60	9	13,9%
Capacidade de lotação do restaurante	Até 100 lugares	29	44,6%
	Entre 101 e 200	22	33,9%
	Entre 201 e 300	10	15,3%
	Entre 301 e 400	3	4,6%
	+ 400	1	1,5%
Quantidade de clientes diariamente	Não informaram	3	4,6%
	Entre 10 e 100	39	60,0%
	Entre 101 e 200	13	20,0%
	Entre 201 e 300	7	10,8%
	+ 300	3	4,6%

Fonte: Elaborada pelos autores.

Nota: ¹A região Norte teve pouca participação, pois foram poucos restaurantes presentes na população formada.

Sobre o valor do ticket médio, cinco (5) empresas não responderam; as demais declararam um valor que variava entre R\$45,00 e R\$214,00, dessas 50% (30) com ticket médio entre R\$45,00 e R\$100,00, 26,67% (16) entre R\$103,00 e R\$150,00 e 23,33% (14) entre R\$156,00 e R\$214,00.

Destaca-se ainda que os dados desta pesquisa foram coletados antes do período pandêmico da covid-19. Na sequência serão discutidos os resultados da construção da escala.

5.1 ERINT: ANÁLISE FATORIAL

Visando à redução do número de variáveis da ERINT utilizou-se a rotação VARIMAX com extração de componentes principais. Os testes de esfericidade de Bartlett (ver Tabela 2) indicaram ser os dados adequados para a realização da análise fatorial e foram excluídas 20 variáveis por apresentarem carga fatorial abaixo de 0,5, além da avaliação do conteúdo/sentido do item à dimensão proposta.

Pelos resultados alcançados, entende-se que a escala é confiável e válida para mensurar o que se propõe. A escala proposta inicialmente com 71 itens, após um processo de refinamento e ajustes ficou com 51 itens distribuídos pelos três construtos, quais sejam: i) reputação – 24 itens (7 dimensões); ii) Recurso Relacional – 14 itens (3 dimensões) e iii) Recurso Humano – 13 itens (4 fatores). A distinção de fatores e dimensão é para chamar atenção quanto à realização das fatoriais. No construto Recurso Humano foi feita uma única análise fatorial, no entanto, para o construto Reputação e Recurso Relacional foram comparadas as fatoriais únicas e realizadas dimensão a dimensão, para que se alcançasse resultados mais robustos, considerando a limitação amostral. A Tabela 2 apresenta os resultados das cargas fatoriais, bem como outros testes realizados. Os códigos apresentados de cada item aparecem com a mesma numeração da apresentação no questionário na pesquisa.

Tabela 2 - Carga fatorial dos Recursos Intangíveis

REPUTAÇÃO		
Código	Dimensão 1 - Qualidade do produto	Carga fatorial
REP16	A especialidade da casa é reconhecida pelos clientes.	0,751
REP26	As marcas dos produtos utilizadas são de alta qualidade.	0,814
REP29	O restaurante preocupa-se com a apresentação dos pratos.	0,781
REP30	Os pratos normalmente são servidos na temperatura adequada.	0,814
Teste KMO: 0,772 /Variância explicada:62,4%/Alfa de Cronbach:0,794		
Dimensão 2 - Qualidade do atendimento		
REP2	O tempo de atendimento é considerado satisfatório.	0,727
REP3	Os garçons são sempre corteses e educados.	0,810
REP6	Raramente ocorrem erros (ex.: pedidos, conta).	0,719
REP11	Os garçons conhecem bem o cardápio (ingredientes/quantidade).	0,776
Teste KMO: 0,711 /Variância explicada:57,6%/Alfa de Cronbach:0,743		
Dimensão 3 - Qualidade do ambiente		
REP10	O cardápio físico reflete o conceito do restaurante.	0,859
REP12	O restaurante sempre mantém limpeza (salão/mesa/utensílios/parte externa).	0,856
REP24	No geral o ambiente é muito confortável (temperatura/som/ruídos/...)	0,806
Teste KMO: 0,698 /Variância explicada:70,7%/Alfa de Cronbach:0,789		
Dimensão 4- Forças das Mídias sociais		
REP9	As postagens nas redes sociais do restaurante são frequentes.	0,671
REP14	O restaurante é bem avaliado na Internet (Facebook, Google, Trip Advisor etc.)	0,897
REP23	Os comentários no Trip Advisor, em geral, são positivos.	0,803
Teste KMO: 0,558 /Variância explicada:63,3%/Alfa de Cronbach:0,577		
Dimensão 5 - Imagem do chef		
REP15	O restaurante tem um chef bastante reconhecido nas mídias em geral.	0,910
REP17	O chef tem fama difundida por ter recebido prêmios.	0,905
REP20	Muitos clientes vão ao restaurante por conta do chef.	0,601
REP31	O chef preocupa-se em colaborar/participar em eventos importantes do setor.	0,794
Teste KMO: 0,711/Variância explicada:65,9%/Alfa de Cronbach: 0,807		
Dimensão 6 – Sucesso		
REP25	Os clientes geralmente indicam o restaurante para outras pessoas.	0,775

INFLUÊNCIA DOS RECURSOS INTANGÍVEIS NO DESEMPENHO EM RESTAURANTES GASTRONÔMICOS

Luana de Oliveira Alves, Viviane Santos Salazar, Francisco Vicente Sales Melo

REP32	O restaurante é um dos melhores em sua categoria.	0,878
REP33	O restaurante nos últimos anos tem ganhado premiações.	0,834
Teste KMO: 0,666 /Variância explicada:68,9%/Alfa de Cronbach:0,685		
Dimensão 7 – Responsabilidade social		
REP18	O restaurante busca apoiar os pequenos produtores (ex.: comprar produtos etc.).	0,691
REP27	O restaurante preocupa-se em divulgar ações sociais que realiza.	0,787
REP34	O restaurante preocupa-se em apoiar causas nobres.	0,792
Teste KMO: 0,631 /Variância explicada: 57,4%/Alfa de Cronbach:0,613		
RECURSO RELACIONAL		
Código	Dimensão 1 - Bom relacionamento com fornecedor	Carga fatorial
REL1	Os fornecedores entregam os pedidos na data e horário corretamente.	0,703
REL5	Os fornecedores sempre entregam os produtos em boas condições.	0,826
REL12	A negociação de prazos com fornecedores é adequada ao restaurante.	0,749
REL17	Há uma relação de troca e parceria com os fornecedores.	0,569
Teste KMO: 0,645 /Variância explicada: 51,4%/Alfa de Cronbach:0,663		
Dimensão 2- Boa relação com clientes		
REL2	O restaurante tem muitos clientes que são frequentadores assíduos.	0,761
REL6	O restaurante sempre que possível atende as demandas dos clientes.	0,825
REL9	O restaurante sempre está preocupado em avaliar a satisfação do cliente.	0,631
REL13	O restaurante preocupa-se em avisar os clientes sobre eventos e promoções na empresa.	0,664
Teste KMO: 0,681 /Variância explicada: 52,4%/Alfa de Cronbach:0,669		
Dimensão 3- Boa relação com a comunidade em geral		
REL4	O restaurante normalmente recebe convites para participar de eventos gastronômicos.	0,758
REL7	O restaurante sempre promove parcerias com outras empresas.	0,462
REL11	O restaurante tem um bom relacionamento com outras empresas. (Ex.: empresas vizinhas, empresas do mesmo setor).	0,752
REL16	O restaurante preocupa-se em participar de associações de classe.	0,761
REL3	O restaurante tem boa relação com os formadores de opinião.	0,823
REL19	O restaurante é bem divulgado em pautas de jornais/blogs.	0,542
Teste KMO: 0,804 /Variância explicada: 48,4%/Alfa de Cronbach:0,736		
RECURSO HUMANO		
Código	Fator 1 - Competências gerais	Carga fatorial
RH1	Os garçons sempre sabem dar sugestão de pratos e bebidas.	0,792
RH2	Os garçons são bons vendedores.	0,775
RH5	Na falta de um produto do cardápio, os garçons sabem convencer o cliente a pedir algo diferente.	0,718
RH6	Alguns dos garçons têm conhecimento técnico sobre vinhos.	0,732
RH7	Os funcionários estão sempre buscando melhorar seu conhecimento.	0,741
Alfa de Cronbach:0,857		
Fator 2 - Comprometimento		
RH3	Todos os funcionários são proativos.	0,633
RH9	A equipe da cozinha sempre bate a meta do CMV (custo de mercadoria vendida).	0,874
Alfa de Cronbach:0,776		
Fator 3 - Agilidade intelectual		
RH10	Os funcionários de modo geral são comprometidos.	0,723
RH14	O chef sempre pesquisa novos pratos para inserir no cardápio.	0,672
RH17	A equipe da cozinha oferece novas formas de apresentar o prato.	0,792
RH18	A equipe da cozinha está sempre atenta às novidades da gastronomia	0,878
Alfa de Cronbach: 0,752		
Fator 4 - Atitudes gerenciais		

RH13	A liderança do restaurante preocupa-se com o alinhamento da proposta do restaurante.	0,796
RH15	A expertise de mercado dos gestores/donos contribui para a gestão do restaurante.	0,655
Alfa de Cronbach:0,612		
Teste KMO: 0,824		Variância explicada: 72,4%

Fonte: Elaborada pelos autores.

Nota: Essa tabela representa a escala final do estudo, após todo o processo de purificação e refinamento.

5.2 ANÁLISE DO CONSTRUTO DESEMPENHO

O construto desempenho geral foi operacionalizado por meio de quatro indicadores:

- a) margem de lucro;
- b) crescimento das vendas;
- c) receita total; e
- d) custo de mercadoria vendida.

Os itens e seus respectivos resultados estão na Tabela 3, e para facilitar sua apresentação, foram adotados códigos que estão na primeira coluna da tabela.

Tabela 3 - Estatísticas descritivas das medidas do desempenho

CÓDIGO	ITENS	MÉDIA	DESVIO PADRÃO	ASSIMETRIA	CURTOSE
DESEMP1	Grau de satisfação com os resultados do restaurante quanto à margem de lucro.	4,80	1,289	-0,516	0,607
DESEMP2	Grau de satisfação com os resultados do restaurante quanto ao crescimento das vendas.	4,90	1,465	-1,219	1,435
DESEMP3	Grau de satisfação com os resultados do restaurante quanto à receita total anual.	5,03	1,403	-1,037	1,548
DESEMP4	Grau de satisfação com os resultados do restaurante quanto ao custo de mercadoria vendida	4,78	1,317	-0,477	-0,060

Fonte: Elaborada pelos autores

Os resultados das médias dos itens indicam que a maioria das empresas não está satisfeita com o seu desempenho, já que as médias estão mais próximas da medida central. O desvio padrão, ponderando a convenção adotada nesta pesquisa, pode ser considerado moderado, portanto, são valores aceitos e as medidas relativas à normalidade das variáveis não estiveram dentro dos critérios de normalidade, ou seja, entre -1 e +1, portanto configura-se como uma distribuição que não é normal.

Para a consolidação das medidas do desempenho procedeu-se com a verificação da análise de correlação bivariada (ver Tabela 4) entre as medidas, em seguida a análise fatorial para confirmar a consolidação, além da análise de consistência interna.

Tabela 4 - Matriz de correlação das medidas do desempenho

	DESEMP1	DESEMP2	DESEMP3
DESEMP2	0,635**		
DESEMP3	0,643**	0,830*	
DESEMP4	0,646**	0,516**	0,596**

Fonte: Elaborada pelos autores.

** . A correlação é significativa no nível de 1%.

Em seguida foi realizada uma análise fatorial com objetivo de verificar as cargas fatoriais, bem como a adequação dos itens para mensurar o desempenho. O resultado do teste com os quatro itens para o KMO foi 0,756 e o teste de esfericidade de Bartlett apresentou significância estatística do valor do qui-quadrado ($\chi^2=148,537$, $gl=6$) a $p<0,001$, sendo considerados aceitos. Foi gerado apenas um fator com variância total de explicação de 73,44%. Os resultados foram apresentados na Tabela 5.

Tabela 5 - Matriz de escores e comunalidade das medidas do desempenho

Cód.	Itens	Escore	Comu
DESEMP1	Grau de satisfação com os resultados do restaurante quanto à margem de lucro.	0,851	0,725
DESEMP2	Grau de satisfação com os resultados do restaurante quanto ao crescimento das vendas.	0,877	0,769
DESEMP3	Grau de satisfação com os resultados do restaurante quanto à receita total anual.	0,902	0,814
DESEMP4	Grau de satisfação com os resultados do restaurante quanto ao custo de mercadoria vendida (CMV)	0,794	0,631

Fonte: Elaborada pelos autores.

Na análise de consistência interna o valor do *alpha* de Cronbach foi de 0,879, representando uma boa medida.

5.3 ANÁLISE DAS RELAÇÕES ENTRE RECURSOS E DESEMPENHO

Para observar as relações entre recursos e desempenho foram procedidas a análise de correlação entre os construtos, bem como a regressão múltipla que analisou por dimensão a associação com o desempenho.

Após verificada a consistência dos itens de mensuração do desempenho, criou-se uma variável nova para que fosse possível efetuar a correlação com os recursos intangíveis. A correlação, tomada pelas medidas agregadas dos recursos e o desempenho, pode ser verificada na matriz de correlação bivariada, exposta na Tabela 6.

Tabela 6 - Matriz de correlação dos Recursos e desempenho

Recursos intangíveis	Desempenho
Reputação	0,460**
Recurso Relacional	0,326**
Recurso Humano	0,563**

Fonte: Elaborada pelos autores.

** A correlação é significativa no nível de 1%.

Como esperado, as correlações de todos os recursos foram positivas e estatisticamente significativas ao nível de 1%. Por exemplo, uma melhora na avaliação da reputação está associada positivamente a uma melhor percepção de satisfação com o desempenho.

A técnica de correlação foi aqui utilizada para estimar as relações existentes entre as variáveis, porque fornece o número que resume o grau de relacionamento ou de intensidade de associação entre duas variáveis. No entanto, desejava-se verificar a natureza deste relacionamento, reconhecendo quais dimensões de cada construto (recurso) teriam maior influência no desempenho, optando-se por utilizar a técnica multivariada de regressão múltipla. Para facilitar a compreensão, cada um dos recursos foi analisado separadamente.

Reputação

A primeira verificação considerou a influência simultânea das dimensões do construto Reputação, considerando os itens finais da escala, isto é, os itens após análise fatorial. Dos resultados da regressão, observou-se que a estatística F calculada foi igual a 2,888 e significativa a $p < 0,05$, o que indica que o desempenho seria influenciado por pelo menos uma das dimensões do construto Reputação. O coeficiente de explicação (R^2) foi de 0,226, ou seja, o conjunto de variáveis do construto explicou apenas 26,2% da variação total do desempenho,

consequentemente algo em torno de 73,8% de explicação da variação seria decorrente de outros fatores.

No entanto, ao se observar os resultados na Tabela 7, constata-se que nenhuma das dimensões interferiu no desempenho de maneira estatisticamente significativa, considerando o nível mínimo de significância estatística de $p < 0,05$.

Tabela 7 - Modelo de regressão Reputação X Desempenho

Preditores	B	T	P
Qualidade do produto	0,104	0,272	0,786
Qualidade do atendimento	0,149	0,596	0,554
Qualidade do ambiente	0,031	0,099	0,921
Força das mídias	0,201	0,764	0,448
Imagem do chef	-0,001	-0,013	0,990
Sucesso	0,438	1,758	0,103
Responsabilidade social	0,236	1,658	0,084

Fonte: Elaborada pelos autores.

Recurso relacional

O resultado da regressão, apresentou a estatística F calculada a 3,538 e significativa com $p < 0,05$, o que indica que o desempenho é influenciado por pelo menos uma das dimensões do construto em análise. O coeficiente de explicação (R^2) foi de 0,120, ou seja, o conjunto de variáveis do construto explicou apenas 12% da variação total do desempenho, consequentemente algo em torno de 88% de explicação da variação seria decorrente de outros fatores.

Os resultados apresentados na Tabela 8 revelam que nenhuma das dimensões têm influência sobre o desempenho, considerando o nível mínimo de significância estatística de $p < 0,05$. Os estudos de medição do recurso relacional encontraram evidências de associações para dimensões como a confiança nos relacionamentos (CLERCQ; SAPIENZA, 2006; LIU; TIMOTHY; GAO, 2010; WANG, 2014) que não apareceu neste estudo, mas estava contida em vários itens da escala. Note-se que a dimensão “Boa relação com a comunidade em geral” apresentou um valor próximo a 0,05, o que pode indicar que testes com uma amostra maior podem ser significativos.

Tabela 8 - Modelo de regressão Recurso Relacional X Desempenho

Preditores	B	t	P
Bom relacionamento com fornecedor	0,078	0,407	0,685
Boa relação com clientes	0,084	0,257	0,798
Boa relação com comunidade em geral	0,415	1,803	0,076

Fonte: Elaborada pelos autores.

Recursos humanos

Ao analisar a influência das dimensões do construto “Recurso Humano”, os resultados da regressão apresentaram a estatística F calculada a 8,339 e significativa com $p < 0,00$, o que indica que o desempenho é influenciado por pelo menos uma das dimensões do construto em análise. O coeficiente de explicação (R^2) foi de 0,357, ou seja, o conjunto de variáveis do construto explicou apenas 35,7% da variação total do desempenho, conseqüentemente algo em torno de 64,3% de explicação da variação seria decorrente de outros fatores.

Os resultados apresentados na Tabela 9 revelam que apenas a dimensão “Competências Gerais” tem influência sobre o desempenho, considerando o nível mínimo de significância estatística de $p < 0,05$. Partindo da definição de que competências representa as experiências e habilidades dos funcionários, também usando a nomenclatura de *know-how*, estes resultados corroboram os achados de Hall (1992) e Michalisin, Kline e Smith (2000).

Tabela 9 - Modelo de regressão Recurso Humano X Desempenho

Preditores	B	T	P
Competências gerais	0,483	3,224	0,002
Comprometimento	0,021	0,152	0,880
Agilidade intelectual	0,168	1,722	0,900
Atitudes gerenciais	0,138	0,682	0,450

Fonte: Elaborada pelos autores.

De maneira geral, os resultados obtidos apontam que pode existir influência dos recursos intangíveis (reputação, relacional e humano) sobre o desempenho, no entanto, ao analisar as dimensões não demonstraram evidências estatísticas significativas, com exceção da dimensão “competências gerais dos recursos humanos”.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A primeira contribuição deste artigo é a construção da ERINT para mensurar os três tipos de recursos intangíveis de restaurantes, a saber: reputação, recurso relacional e recurso humano. Neste processo, foram adotados procedimentos não apenas de refinamento da escala, como a retirada de itens da estrutura fatorial, mas adaptações da estrutura por meio da mudança da escrita de alguns itens, isto é, para melhor compreensão e interpretação por parte dos respondentes. Ademais, algumas reflexões foram geradas com a construção da escala.

A primeira reflexão se refere à mensuração do recurso reputação. A reputação, é fruto das ações desenvolvidas que afeta principalmente o cliente — qualidade dos insumos usados, do atendimento, ações de responsabilidade social e imagem do chefe de cozinha. Isso, talvez por ser um serviço em que há um forte apelo entre consumo e identidade do consumidor. Assim, a gestão dos restaurantes deve atentar para tais ações. Destaca-se que diferentemente das escalas consultadas na literatura, duas novas dimensões surgiram: forças das mídias e Imagem do *chef*.

A primeira dimensão pode ser resultado de dois fatos, a intangibilidade do serviço que faz com que os consumidores busquem meios de validar a sua escolha antes do consumo com fontes mais fidedignas que já experimentaram o serviço; e o segundo é a facilidade de acesso às redes sociais, é por meio delas que as empresas recebem um feedback direto sobre seu produto, atendimento etc. Assim, o gerenciamento das redes sociais e a maneira dos restaurantes se comunicarem neste espaço pode gerar um impacto positivo ou negativo na reputação da empresa (GRUBER *et al.*, 2010; SALAZAR, 2015). A segunda dimensão é ocasionada pela importância da figura do *chef* para os restaurantes gastronômicos, pois há uma personificação do trabalho destes (BRANDÃO; PEREIRA, 2010), impactando diretamente na reputação.

A segunda reflexão é quanto à mensuração do recurso relacional dimensionado a partir dos grupos de *stakeholders* externos existentes, chamando a atenção da preocupação da gestão com os diversos relacionamentos com os agentes externos. Outro destaque é para a medição do Recurso Humano que para os propósitos deste trabalho, infere-se que é fruto das competências individuais dos seus funcionários, das atitudes gerenciais, do comprometimento dos funcionários e da agilidade intelectual, isto é, capacidade de pensar criativamente, de inovar, especialmente para a figura do *chef* de cozinha. Pode-se afirmar aqui que há uma relação entre atração de bons recursos humanos e reputação do restaurante e do

chefe de cozinha (SALAZAR, 2015). A literatura também defende que ter recursos humanos de alta qualidade podem atrair outros empregados competentes e que a rede de relacionamento pessoal de alguns empregados pode também ser um modo de recrutar novos talentos (COFF; KRYSCYNSKI, 2011). Portanto, a gestão deve concentrar esforços para potencializar essas características em seus funcionários.

Quanto à análise da relação entre os recursos intangíveis e o desempenho, os resultados revelaram que o recurso humano foi o construto que explicou melhor o desempenho, evidenciando a relevância das pessoas, para além apenas do chefe de cozinha e suas competências nos resultados positivos dos restaurantes. Ademais, empresas com recursos humanos mais qualificados estão mais bem posicionadas para criar outros recursos caracterizados pela: especificidade, complexidade social e ambiguidade casual, tornando-os difícil de imitar (COFF; KRYSCYNSKI, 2011). Dessa forma, os gestores devem estar atentos em como potencializar essas competências, isto é, não só fornecendo treinamentos, mas valorizando o profissional que possui.

Como toda pesquisa, este trabalho possui algumas limitações e a principal delas é o tamanho da amostra (65 restaurantes) que não oferece resultados tão robustos quanto o esperado. No entanto, tendo em vista as dificuldades em obter uma amostra maior, os resultados apresentam uma contribuição relativa ao campo da estratégia e à indústria de restaurantes.

Ademais, para construção de escalas, a literatura recomenda o uso de pelo menos duas amostragens (CHURCHILL JR., 1979; COSTA, 2011; NETEMEYER; BEARDEN; SHARMA, 2003). Assim, a ausência de uma segunda amostragem pode ser considerada também uma das limitações do trabalho e por outro lado ser vista como uma sugestão para estudos futuros.

Pesquisas na área de estratégia geralmente apresentam dificuldades de obter acesso às informações das organizações por se tratar de uma temática diretamente ligada às atividades que a empresa desenvolve para se manter no mercado. Sendo assim, foram usadas medidas de desempenho perceptuais. Além disso, a avaliação dos recursos intangíveis foi sob o ponto de vista do gestor/proprietário, o que pode produzir resultados tendenciosos (KAMASAK, 2017).

O estudo contribui com a produção científica em estratégia, uma vez que a ERINT pode ser utilizada em pesquisas sobre mensuração de recursos intangíveis, especialmente no segmento de serviços, com a ressalva de que há itens que podem precisar de modificações para atender ao setor em estudo.

Quanto às implicações gerenciais pode-se afirmar que para os gestores, a criação da escala, pode representar uma ferramenta de diagnóstico organizacional acerca do potencial de seus recursos intangíveis. Além disso, para se obter alto desempenho, restaurantes gastronômicos devem investir nas pessoas, sobretudo no desenvolvimento de suas competências.

Nas condições da pesquisa não foi possível encontrar evidências estatísticas significativas entre os recursos intangíveis e desempenho. Assim, a ERINT pode ser aplicada com uma amostra maior, com pelo menos 100 respondentes, visando à melhor compreensão do fenômeno das fontes de vantagem competitiva do setor de restaurantes, bem como aplicação a outros segmentos de serviços.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDÚSTRIAS DE ALIMENTAÇÃO. **Congresso Internacional de Food Service chega à sua 11ª edição.** São Paulo, 2018. Disponível em: https://www.abia.org.br/vsn/tmp_2.aspx?id=382. Acesso em: 16 nov. 2018.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE BARES E RESTAURANTES. **Perfil da ABRASEL.** Disponível em: <http://www.abrasel.com.br/perfil-da-abrasel.html>. Belo Horizonte, 2017. Acesso em 10 nov.2017.

BABBIE, E. **Métodos de pesquisa de Survey.** Belo Horizonte: Ed. UFMG, 1999.

BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n.1, 1991. DOI: <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>

BARNEY, J. Strategic factor markets: expectations, luck, and business strategy. **Management Science**, v. 32, n.10, p. 1231-1241, 1986.

BRANDÃO, H. A.; PEREIRA, F. A. Fontes de vantagem competitiva sustentável do polo de gastronomia de Pernambuco: uma visão baseada em recursos. *In*: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 34., 2010, Rio de Janeiro. **Anais [...]**. Maringá: ANPAD, 2010.

CARRARESI, L. *et al.* Can strategic capabilities affect performance? Application of RBV to small food businesses. **Agribusiness**, v. 32, n. 3, p. 416-436, 2016. DOI: <https://doi.org/10.1002/agr.21451>

CARVALHO, F. D. M.; KAYO, E. K.; MARTIN, D. M. L. Tangibilidade e intangibilidade na determinação do desempenho persistente de firmas brasileiras. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 14, n. 5, p. 871-889, 2010. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1415-65552010000500007>

CHURCHILL JR., G. A. A paradigm for developing better measures of marketing constructs. **Journal of Marketing Research**, v. 16, n.1, p. 64-73, 1979. DOI: <https://doi.org/10.2307/3150876>

CLERCQ, D.; SAPIENZA, H. J. Effects of relational capital and commitment on venture capitalists' perception of portfolio company performance. **Journal of Business Venturing**, v. 21, n. 3, p. 326-347, 2006. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2005.04.007>

COFF, R.; KRYSZYNSKI, D. Drilling for micro-foundations of human capital-based competitive advantages. **Journal of Management**, v. 37, n.5, p.1429-1443, 2011. DOI: <https://doi.org/10.1177/0149206310397772>

COSTA, F. J. **Mensuração e desenvolvimento de escalas: aplicações em administração**. Rio de Janeiro: Ciência Moderna, 2011.

CROOK, T. R. *et al.* Strategic resources and performance: a meta-analysis. **Strategic Management Journal**, v. 29, n.11, p.1141-1154, 2008. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.703>

FAVORETO, R. L.; VIEIRA, S. F. A Produção Internacional em RBV: características gerais e tratativa dos recursos na pesquisa em organizações de menor porte. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 13, n. 2, p. 25-37, 2014. DOI: <https://doi.org/10.5585/riae.v13i2.2115>

FERDAOUS, J.; RAHMAN, M. M. The effects of intangible assets on firm performance. **American Journal of Business**, v. 34, n. 3/4, p. 148-168, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1108/AJB-11-2018-0065>

GODFREY, P. C.; HILL, C. WL. The problem of unobservables in strategic management research. **Strategic Management Journal**, v.16, n.7, p. 519-533, 1995. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.4250160703>

GRAÇA, C. A. M.; ARNALDO, C. The role of corporate reputation on cooperants behavior and organizational performance. **Journal of Management Development**, v. 35, n.1, p. 17-37, 2016. DOI: <https://doi.org/10.1108/JMD-08-2014-0079>

GRANT, R. M. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. **California Management Review**, v. 33, n. 3, p. 114-135, 1991. DOI: <https://doi.org/10.2307/4116666>

GRUBER, M. *et al.* Configurations of resources and capabilities and their performance implications: an exploratory study on technology ventures. **Strategic Management Journal**, v.31, n. 12, p. 1337-1356, 2010. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.865>

HAIR, J. F. *et al.* **Análise multivariada de dados**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman Editora, 2009.

HALL, R. The strategic analysis of intangible resources. **Strategic Management Journal**, v. 13, n. 2, p. 135-144, 1992.

HAUSCHILD, S.; ZU KNYPHAUSEN-AUFSEß, D. The resource-based view of diversification success: conceptual issues, methodological flaws, and future directions. **Review of managerial science**, v. 7, n. 3, p. 327-363, 2013. DOI: <https://doi.org/10.1007/S11846-012-0082-0>

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Painel Pnad**. Rio de Janeiro, 2022. Disponível em: <https://painel.ibge.gov.br/pnad/>. Acesso em: 20 nov. 2022

KAMASAK, R. The contribution of tangible and intangible resources, and capabilities to a firm's profitability and market performance. **European Journal of Management and Business Economics**, v.26, n.2, p. 252-275, 2017. DOI: <https://doi.org/10.1108/EJMBE-07-2017-015>

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. Linking the balanced scorecard to strategy. **California Management Review**, v. 39, n. 1, p. 53-79, 1996. DOI: <https://doi.org/10.2307/41165876>

KHAN, S. Z.; YANG, Q.; WAHEED, A. Investment in intangible resources and capabilities spurs sustainable competitive advantage and firm performance. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, v. 26, n. 2, p. 285-29, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1002/csr.1678>

KRAAIJENBRINK, J.; SPENDER, J.C.; GROEN, A. J. The resource-based view: a review and assessment of its critiques. *Journal of management*, v. 36, n. 1, p. 349-372, 2010. DOI: <https://doi.org/10.1177/0149206309350775>

KUMLU, Ö. The effect of intangible resources and competitive strategies on the export performance of small and medium sized enterprises. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, v. 150, p. 24-34, 2014. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.09.004>

LIU, L.; TIMOTHY, V.; GAO, Y. A review of approaches of resource-based empirical research in banking. **The International Journal of Applied Economics and Finance**, v. 4, n. 4, p. 230-241, 2010. DOI: <https://doi.org/10.3923/ijaef.2010.230.241>

LOCKETT, A.; THOMPSON, S.; MORGENSTERN, U. The development of the resource-based view of the firm: a critical appraisal. **International Journal of Management Review**, v. 11, n. 1, p. 9-28, 2009. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2008.00252.x>

MICHALISIN, M. D.; KLINE, D. M.; SMITH, R. D. Intangible strategic assets and firm performance: a multi-industry study of the resource-based view. **Journal of Business Strategies**, v. 17, n. 2, p. 91-117, 2000. DOI: <https://doi.org/10.54155/jbs.17.2.91-117>

- MICHALISIN, M. D.; SMITH, R. D.; KLINE, D.M. In search of strategic assets. **The International Journal of Organizational Analysis**, v. 5, n. 4, p. 360-387, 1997. DOI: <https://doi.org/10.1108/eb028874>
- MOLLOY, J. C. *et al.* Making intangibles “tangible” in tests of resource-based theory: A multidisciplinary construct validation approach. **Journal of Management**, v. 37, n. 5, p. 1496-1518, 2011. DOI: <https://doi.org/10.1177/0149206310394185>
- MOLLOY, J. C.; BARNEY, J. B. Who captures the value created with human capital? A market-based view. **Academy of Management Perspectives**, v. 29, n. 3, p. 309-325, 2015.
- NETEMEYER, R. G.; BEARDEN, W. O.; SHARMA, S. **Scaling procedures**: issues and applications. New York: Sage Publications, 2003.
- PIRES, V. M. *et al.* Impact of investments in intangible resources on business performance. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 14, n. 2, p. 84-114, 2021. DOI: <https://doi.org/10.19177/reen.v14e2202184-114>
- PRATTEN, J. D. The importance of the waiting staff in restaurant service. **British Food Journal**, v.10, n. 11, p. 826-834, 2003. DOI: <https://doi.org/10.1108/00070700310511618>
- RICHARD, P. J. *et al.* Measuring organizational performance: Towards methodological best practice. **Journal of management**, v. 35, n. 3, p. 718-804, 2009. DOI: <https://doi.org/10.1177/0149206308330560>
- SAINAGHI, R.; PHILLIPS, P.; ZAVARRONE. Performance measurement in tourism firms: A content analytical meta-approach. **Tourism Management**, v. 59, p. 36-56, 2017. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2016.07.002>
- SALAZAR, V. S. **Aquisição e desenvolvimento de recursos estratégicos de restaurantes gastronômicos**: estudo de multicasos na América Latina. 2015. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2015.
- TRAN, N. P.; VO, D. H. Human capital efficiency and firm performance across sectors in an emerging market. **Cogent Business & Management**, v.7, n.1, 1738832, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1738832>
- UPADHAYA, B.; MUNIR, R.; BLOUNT, Y. Association between performance measurement systems and organizational effectiveness. **International Journal of Operations & Production Management**, v.34, n.7, p.853-875, 2014. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJOPM-02-2013-0091>
- UZKURT, C. *et al.* Role of innovation in the relationship between organizational culture and firm performance: A study of the banking sector in Turkey. **European Journal of innovation management**, v.16, n.1, p.92-117, 2013. DOI: <https://doi.org/10.1108/14601061311292878>
- VENKATRAMAN, N.; RAMANUJAM, V. Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches. **Academy of Management Review**, v.11, n.4, p.801-814, 1986. DOI: <https://doi.org/10.2307/258398>

WANG, C. H. How relational capital mediates the effect of corporate reputation on competitive advantage: Evidence from Taiwan high-tech industry. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 82, p. 167-176, 2014. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2013.06.009>

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, v.5, n. 2, p.171-180, 1984.

YASIN, M. M.; GOMES, C. F. Performance management in service operational settings: a selective literature examination. **Benchmarking: an International Journal**, v.17, n.2, p.214-231, 2010. DOI: <https://doi.org/10.1108/14635771011036311>