

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.



## AGRICULTURA URBANA COMO RECURSO COMPETITIVO EM SERVIÇOS ALIMENTARES: UMA AVALIAÇÃO POR MEIO DA TEORIA DA VISÃO BASEADA EM RECURSOS

### URBAN FARMING AS COMPETITIVE RESOURCE IN FOOD SERVICES: AN EVALUATION THROUGH THE RESOURCE-BASED VIEW THEORY

### AGRICULTURA URBANA COMO RECURSO COMPETITIVO EN SERVICIOS ALIMENTARIOS: UNA EVALUACIÓN POR MEDIO DE LA TEORÍA DE LA VISIÓN BASADA EN RECURSOS

**NAIANE MODRI FUZINATTO<sup>1</sup>**  
**SÍLVIO SANTOS JUNIOR<sup>1</sup>**

<sup>1</sup> UNIVERSIDADE DO OESTE DE SANTA CATARINA, CHAPECÓ, SANTA CATARINA,  
BRASIL.

---

**DATA DE SUBMISSÃO:** 17/02/2019 – **DATA DE ACEITE:** 05/08/2019

---

**RESUMO:** Este artigo apresenta um estudo acerca da inserção da agricultura urbana (AU) como recurso competitivo para restaurantes. A população mundial tem se tornado cada vez mais urbana e apresenta crescente preocupação com a qualidade dos alimentos que consome. Assim, proprietários e chefs de restaurantes têm buscado adquirir alimentos cultivados localmente ou mesmo cultivá-los em seus estabelecimentos, de forma a garantir um alimento mais fresco e de alto teor nutritivo. Com base neste contexto, objetiva-se avaliar influência da agricultura urbana na competitividade de um restaurante que utiliza o cultivo urbano de alimentos como um dos elementos de destaque em seus serviços. Esta pesquisa consiste em um estudo de caso qualitativo e descritivo. O caso investigado é o de um restaurante localizado na região metropolitana de Porto Alegre, estado do Rio Grande do Sul, Brasil, que introduziu a prática da AU em suas dependências. Os dados foram obtidos por meio de pesquisa documental, entrevistas semiestruturadas e observação direta, e foram analisados por categorização das informações e triangulação de dados para posteriormente serem avaliados por meio do modelo VRIO. Os resultados apontam para o desenvolvimento de uma vantagem competitiva por meio da AU quando combinada a elementos conceituais e tecnológicos.

**PALAVRAS-CHAVE:** Agricultura Urbana. Restaurantes. Serviços Alimentares. Visão Baseada em Recursos.

---

Naiane Mestre em Administração pela Universidade do Oeste de Santa Catarina, Chapecó, Santa Catarina, Brasil. E-mail: [naiane.fuzinato@unoesc.edu.br](mailto:naiane.fuzinato@unoesc.edu.br). Orcid: 0000-0002-6386-5568

Sílvio Professor e pesquisador na Universidade do Oeste de Santa Catarina, Chapecó, Santa Catarina, Brasil. Doutor em Agronegócios pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, Rio Grande do Sul, Brasil. E-mail: [silviosantos.junior@unoesc.edu.br](mailto:silviosantos.junior@unoesc.edu.br). Orcid: 0000-0002-4962-9905



**ABSTRACT:** This article presents a study about the allocation of urban agriculture (UA) as a competitive resource to restaurants. The world population has become increasingly urban, and shows increasing concern by the quality of food consumed. Thus, owners and chefs of restaurants aim to acquire local grown food or even grow them in their own establishments, in order to guarantee food with high nutritional value and freshness. Based in this context, the objective is to assess the impact of urban agriculture in the competitiveness of a restaurant that uses the urban cultivation of food as one of the key elements featured in their services. This research is a case study of a qualitative approach and descriptive. The case investigated is a restaurant located in the metropolitan region of Porto Alegre, state of Rio Grande do Sul, Brazil, which introduced the practice of UA on its premises. The data were obtained through documentary research, semi-structured interviews and direct observation and were analyzed by categorization of information and data triangulation to later be evaluated through the VRIO model. The results point to the development of a competitive advantage through the UA when combined with conceptual and technological elements.

**KEY WORDS:** Urban Agriculture. Restaurants. Food Services. Resource-Based View.

**RESUMEN:** Este artículo presenta un estudio sobre la inserción de la agricultura urbana (AU) como un recurso competitivo para los restaurantes. La población mundial se ha vuelto cada vez más urbana y tiene una creciente preocupación por la calidad de los alimentos que consumimos. Así, dueños de restaurantes y chefs han procurado adquirir alimentos cultivados localmente o incluso hacerlas crecer en sus establecimientos, para garantizar un alimento de alto contenido nutritivo y más fresco. Con base en este contexto, el objetivo es evaluar la influencia de la agricultura urbana en la competitividad de un restaurante que utiliza el cultivo urbano de alimentos como uno de los elementos clave de sus servicios. Esta investigación es un estudio de caso cualitativo y descriptivo. El caso investigado es un restaurante ubicado en la región metropolitana de Porto Alegre, estado de Rio Grande do Sul, Brasil, quien introdujo la práctica de la AU en sus locales. Los datos fueron obtenidos a través de la investigación documental, entrevistas estructuradas y la observación directa, y fueron analizados por la categorización de la información y la triangulación de datos para posteriormente ser evaluados mediante el modelo VRIO. Los resultados apuntan hacia el desarrollo de una ventaja competitiva a través de la UA cuando se combina el marco conceptual y elementos tecnológicos.

**PALABRAS CLAVE:** Agricultura Urbana. Restaurantes. Servicios alimenticios. Visión Basada en Recursos.

## INTRODUÇÃO

A Agricultura Urbana (AU) é toda e qualquer atividade de cultivo de alimentos, de modo intensivo, realizada em ambientes urbanos, e costuma ocorrer em espaços ociosos, tanto horizontais como verticais, interna ou externamente. É um tema emergente do setor do Agronegócio que tem sido amplamente discutido nos meios político e acadêmico dada sua crescente importância como alternativa de alimentação das sociedades cada vez mais urbanizadas.

Além de promover a segurança alimentar e a geração de emprego e renda, motivo pelo qual é tema constante de debates, as iniciativas de AU empregam técnicas variadas de cultivo e que podem ser adaptadas a

pequenos espaços. Uma vez que a atividade está voltada para a proximidade com mercados urbanos, de acordo com Smit, Nars e Ratta (2001), a logística reduzida para acesso aos produtos cultivados é um grande benefício, pois possibilita a entrega praticamente instantânea de produtos mais frescos e com valor nutricional assegurado.

Cada vez mais a população mundial se preocupa com a obtenção de uma alimentação mais saudável e de elevada qualidade, e desta forma, proprietários e chefs de restaurantes estão buscando adquirir alimentos cultivados nas proximidades de onde serão consumidos ou mesmo cultivá-los em seus próprios estabelecimentos (Schneider, 2013). O objetivo é obter a matéria prima no momento da preparação, para que o prato oferecido detenha a maior carga de nutrientes possível e seja entregue com seu frescor assegurado. Para atender a este fim, diversos restaurantes e demais estabelecimentos alimentícios voltam-se para a AU em busca de alternativas de cultivo o mais próximo possível de onde os alimentos serão consumidos.

Specht e Siebert (2014) afirmam que a adoção de técnicas de cultivo de alimentos por empresas do setor alimentício pode constituir uma ferramenta de construção da imagem do estabelecimento. Complementarmente, para Van der Schans et al. (2016), a AU pode funcionar como uma estratégia de diferenciação, uma vez que a atividade foge ao modo tradicional da cadeia de suprimentos.

Para que se possa afirmar que a AU possui potencial constitutivo de vantagem competitiva, é necessário avaliar a prática como um recurso empresarial. Para isto, a teoria da visão baseada em recursos – RBV, na sigla em inglês, fornece os elementos necessários à esta avaliação. Santos, Gohr, Cruz, Cunha (2015) afirmam que a RBV é a corrente do pensamento estratégico que considera recursos internos da organização como os responsáveis pela constituição de suas competências. Por recurso entende-se tudo aquilo que pode ser compreendido como uma força ou fraqueza da organização, e deve ser fonte de vantagem competitiva para que possa ser considerado no momento do delineamento das estratégias organizacionais (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991; 2001). Com base neste contexto, este estudo pretende responder a seguinte questão: a adoção da agricultura urbana por restaurantes e demais estabelecimentos de serviços alimentares pode contribuir para o desenvolvimento de uma estratégia competitiva sustentável?

Atentando responder à lacuna de pesquisa, o objetivo geral deste artigo é avaliar o impacto da agricultura urbana na competitividade de um restaurante que utiliza o cultivo urbano de alimentos como um dos elementos de destaque em seus serviços. Para chegar a este intento, o estudo buscou as motivações que levaram o empreendimento a adotar o cultivo urbano em suas dependências; conhecer os produtos cultivados no estabelecimento e de que maneira são utilizados; identificar de que modo a prática de cultivo urbano de alimentos está inserida nas atividades do estabelecimento; e avaliar como a AU influencia os serviços prestados pelo restaurante.



Esta pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso, de abordagem qualitativa e caráter descritivo. O caso selecionado é o de um restaurante localizado na região metropolitana de Porto Alegre, estado do Rio Grande do Sul, que introduziu a prática da AU em suas dependências. Para este estudo foram utilizadas como ferramentas de coleta de dados a pesquisa documental, entrevistas semiestruturadas e observação direta. A análise dos dados obtidos foi realizada por meio de categorização das informações e triangulação de dados e com vistas a aplicar o modelo VRIO, de Barney e Hesterly (2006), para avaliação da competitividade do recurso em questão. Este modelo foi desenvolvido tendo como base a RBV, e sua sigla é formada pelas iniciais das palavras valor, raridade, imitabilidade e organização, que no modelo segmentam perguntas a serem feitas na aplicação desta ferramenta.

Após a avaliação do recurso AU pelo modelo VRIO, pode-se perceber que a AU isoladamente pode não ser um recurso gerador de vantagem competitiva, no entanto, quando aliada à demais recursos e aposta como um elemento conceitual vinculado à imagem e filosofia do empreendimento, pode constituir elevado fator de diferenciação, e até mesmo suscitar uma competitividade sustentável, especialmente ao agregar inovações tecnológicas e conceituais.

Esta pesquisa se justifica pela carência de estudos científicos que relacionem a AU à empresas e organizações com fins lucrativos. Majoritariamente, as pesquisas em AU tratam sobre segurança alimentar e nutricional e geração de emprego e renda, especialmente destinada às populações de baixa renda e vulneráveis. No entanto, a prática de cultivo de alimentos em ambientes urbanos pode servir aos mais diferentes propósitos, nas mais variadas conjunturas. Esta pesquisa é constituída de revisão teórica, que disserta sobre assuntos relacionados ao tema: agricultura urbana e sua inserção em restaurantes, a teoria da visão baseada em recursos e o método de avaliação de competitividade Modelo VRIO. Além disso apresenta o detalhamento dos procedimentos metodológicos utilizados, bem como a contextualização do caso investigado, os resultados e discussões acerca das informações obtidas, além das considerações finais, que apontam possibilidades para estudos futuros.

## AGRICULTURA URBANA

A *Food and Agriculture Organization of the United Nations* [FAO] (1996), conceitua a AU como toda produção alimentar que é realizada em ambientes urbanos. O cultivo ocorre em quintais, telhados, hortas comunitárias ou terrenos baldios, e compreende ações comerciais de produção em estufas e espaços abertos, sendo mais frequente em pequena escala. Já Smit et al. (2001) apresentam um conceito mais específico da AU, que será considerado neste estudo. Os autores afirmam que a AU consiste em uma atividade, localizada em áreas urbanas, que produz, processa e comercializa alimentos. Esta atividade aplica métodos de produção intensiva, usufrui de recursos naturais e reutiliza resíduos urbanos, contribuindo, desta forma, para a segurança alimentar, saúde e sustento dos indivíduos, família e comunidade.

Apesar de ser compreendida, por vezes, como contraditória, a prática do cultivo de alimentos em áreas urbanas não é exatamente inovadora. Estudos comprovam que a relação entre a agricultura e o meio urbano data da antiguidade da história humana, embora não se tenha conhecimento do momento histórico exato no qual ocorreu a segregação entre a prática agrícola e o ambiente urbano (Tornaghi, 2014). Warren, Hawkesworth e Knai (2015) afirmam que, no passado recente, a maior parte das iniciativas de AU aconteceram em países em desenvolvimento, principalmente como uma forma de suprir as necessidades de alimentação da população mais pobre.

De acordo com dados do relatório *Perspectivas da Urbanização Mundial* elaborado pelas Nações Unidas, aproximadamente 54% da população mundial residia em áreas urbanas no ano de 2014. A projeção para o ano de 2030 é que este percentual atinja os 60%, e que até 2050 chegue a 86% em países desenvolvidos e 67% em países em desenvolvimento. Esta rápida urbanização caminha junto com o acelerado crescimento da pobreza e da insegurança alimentar urbana, visto que a população rural, geralmente produtora de alimentos, tem apresentado um crescimento notoriamente brando (Hoorweg & Munro-Faure, 2008; United Nations & Department of Economic and Social Affairs - Population Division, 2014).

Conforme afirma Mougeot (1994), a segurança alimentar é o conceito de maior relevância na AU e tem sido o argumento mais fortemente utilizado por políticos e planejadores para implementar a atividade nos municípios. De acordo com Nugent (2000), mesmo em locais onde a AU não contribui significativamente para a geração de empregos, a segurança alimentar é a maior preocupação dos produtores e é afetada pela quantidade e qualidade de alimento disponível. Hoorweg e Munro-Faure (2008) afirmam que a segurança alimentar existe quando todas as pessoas, a qualquer tempo, possuem acesso físico, social e econômico a uma quantidade suficiente de alimentos seguros e nutritivos, que atendam às suas necessidades e preferências para uma vida ativa e saudável.

De outro lado, as dietas urbanas estão experienciando uma transição nutricional, que se refere às alterações no consumo de alimentos e seu impacto na nutrição. De modo geral, os centros urbanos apresentam uma maior ingestão de sal, gorduras e óleos e açúcar – provenientes principalmente de produtos enlatados e *fast-foods* – elementos que conduzem à elevação do sobrepeso, da obesidade e de doenças relacionadas à má nutrição, como diabetes e problemas cardíacos, cada vez mais recorrentes em todo o mundo (FAO, 2017). O *International Food Policy Research Institute* [IFPRI] (2016) corrobora as afirmações da FAO, e afirma que em países que apresentam um desenvolvimento urbano acelerado ocorre o que o Instituto chamou de carga tripla da má nutrição. Esta carga compreende: a coexistência da fome, caracterizada pela ingestão calórica insuficiente para satisfazer as necessidades de energia dietética; a desnutrição, que é a prolongada ingestão inadequada de micronutrientes; e a super nutrição, vislumbrada na forma de sobrepeso e obesidade.



A rápida urbanização e o aumento populacional ampliam a pressão global por sistemas alimentares e agrícolas inovadores, já enfatizada pelas mudanças climáticas, pela degradação ambiental e pela alocação de recursos naturais longe da agricultura. As modificações que estão ocorrendo na maneira da população se alimentar, com a busca de alimentos mais saudáveis e nutritivos, requer a utilização mais intensiva dos recursos (Fan, Cho & Rue 2017).

Neste sentido, Hovorka (2005) afirma que, para alcançar produtividade e sustentabilidade urbanas, a AU é um elemento chave. O tema está se tornando um campo de investigação obrigatório na pesquisa de alternativas sustentáveis para segurança alimentar em um planeta onde a maioria da população viverá em espaços urbanos. A crescente pressão para o engajamento na prevenção de mudanças climáticas e da segurança alimentar colocaram o cultivo urbano nas agendas de inúmeras cidades (Tornaghi 2014). Segundo o *Comité de la Agricultura* [COAG] (1999), o crescimento da prática de cultivo urbano se deve pela sua adaptabilidade e mobilidade em comparação a agricultura tradicional/rural. À medida que as cidades se ampliam, as fronteiras entre atividades urbanas, peri-urbanas e rurais se confundem, oferecendo oportunidades para estabelecer relações vantajosas.

No Brasil, as discussões acerca da AU culminaram no estabelecimento do Programa Nacional de Agricultura Urbana e Peri-urbana, por meio da Portaria nº 467, de 07 de fevereiro de 2018, vinculado ao Ministério do Desenvolvimento Social [MDS]. O programa visa estabelecer parcerias com o intuito de promover a agricultura urbana e incitar o desenvolvimento de ações voltadas à gestão e ao aperfeiçoamento das iniciativas de agricultura urbana e peri-urbana (BRASIL, 2018). De acordo com Smit et al. (2001), a AU pode ser aplicada aos mais diversos contextos, desde ambientes domésticos até empreendimentos comerciais diversos, como é o caso do restaurante investigado neste estudo.

Além de promover a segurança alimentar e a geração de emprego e renda, as iniciativas de AU empregam técnicas diversificadas de cultivo e usufruem de espaços horizontais e verticais, o que possibilita que o cultivo seja adaptado às mais diferentes situações. Visto que a atividade está voltada para a proximidade com mercados urbanos, o que a predispõe ao cultivo de produtos perecíveis, a logística para acesso aos produtos cultivados é um grande benefício, pois possibilita a entrega praticamente instantânea de produtos mais frescos e com valor nutricional assegurado (Smit et al., 2001).

Segundo Schneider (2013), cada vez mais os indivíduos buscam adquirir uma alimentação mais fresca, saborosa e de elevada qualidade. A fim de satisfazer estes desejos, proprietários de restaurantes e chefs estão prestando atenção em espaços próximos, buscando alimentos produzidos localmente em fazendas urbanas vizinhas ou mesmo criando suas próprias hortas. A intenção é colher os produtos no mesmo dia ou no momento em que serão preparados, desta forma os nutrientes permanecem em maior quantidade no alimento.

Além disso, a AU pode incorporar no processo produtivo parte dos resíduos sólidos e líquidos urbanos, auxiliando a gestão dos dejetos, sejam eles domiciliares ou empresariais (Smit et al., 2001). A adoção de práticas de gestão ambiental foi observada como estratégia para fidelizar clientes, conforme Marques, Lopes e dos Santos Claro (2012). Seguindo esta afirmação, um crescente número de proprietários de restaurantes pratica a AU não somente por meio do cultivo de suas próprias matérias-primas, mas também por meio da aquisição de produtos de fazendas ou pequenos produtores urbanos próximos e do fornecimento de resíduos orgânicos para compostagem (Cohen, 2014).

Neste sentido, diversos empreendimentos têm aderido à AU como forma de promover melhor qualidade nas alimentações ofertadas aos clientes e apoiar a sustentabilidade. Um exemplo é o da rede Accor de hotéis, que passou a utilizar em seus restaurantes alimentos provenientes de fazendas locais, além implantar um plano de ação que inclui a produção própria de parte dos ingredientes utilizados em suas receitas por meio da AU em seus estabelecimentos (Accor Hotels, 2018). Outro exemplo é o do Hotel QO Amsterdam, que instalou um *rooftop garden*, onde produz diversas frutas, verduras, vegetais, temperos e até mesmo peixes. Por meio do sistema de hidroponia, a água utilizada nos tanques onde são criados os peixes, serve também para o cultivo dos demais produtos, em um ciclo mútuo de interação (Zupancic, 2018).

De acordo com Specht e Siebert (2014), a utilização de estufas, ou outras formas de cultivo de alimentos, por empresas do setor alimentício pode não ser a principal fonte de renda – como é o caso de restaurantes que produzem, processam e vendem os alimentos – mas pode servir como ferramenta de construção da imagem do estabelecimento. Segundo Van der Schans et al. (2016), a AU pode funcionar como uma estratégia de diferenciação para o estabelecimento, uma vez que a atividade se distingue da cadeia de suprimentos tradicional. Para os autores, um dos principais elementos de diferenciação da atividade é a transparência quanto à origem dos produtos, o local de cultivo e as condições de produção, que facilitam a identificação da qualidade esperada pelos clientes. A AU pode servir como diferencial ao possibilitar o cultivo de especialidades, hortaliças e vegetais étnicos e variedades mais perecíveis, embora também mais saborosas.

A estratégia de diferenciação visa fornecer outros bens e serviços, além da atividade principal do negócio. No caso da AU, pode ser realizada não somente por meio da produção, mas também do processamento e distribuição pelo próprio negócio, em um sistema conhecido como integração vertical. Por meio do controle de variadas etapas da cadeia produtiva, o estabelecimento alimentício fica apto a obter maior lucratividade, ou então a manter uma vantagem competitiva mediante o aproveitamento de seus recursos (Van der Schans et al. 2016). O conceito de recurso de um empreendimento é explicado por meio da teoria da visão baseada em recursos, explanada no próximo capítulo.



## TEORIA DA VISÃO BASEADA EM RECURSOS

A teoria da visão baseada em recursos – RBV, na sigla em inglês, Resource Based View, é a corrente do pensamento estratégico que considera os recursos internos da organização como os responsáveis pela formação de suas competências (Santos et al. 2015). Por recurso entende-se tudo aquilo que pode ser compreendido como uma força ou fraqueza da organização, sejam ativos, processos organizacionais, capacidades, conhecimentos ou informações que a firma controla. Segundo Wernerfelt (1984) e Barney (1991, 2001), os recursos devem ser fontes de vantagem competitiva, sendo imprescindível sua consideração no momento da definição estratégica da organização. Andrade e Polo (2018), com base nos estudos de Michael Porter, corroboram tais afirmações ao assegurarem que “na RBV são os recursos específicos da empresa que levam à obtenção de vantagem competitiva” (p. 20).

Para um adequado desenvolvimento estratégico baseado na RBV é indispensável a verdadeira identificação dos recursos disponíveis na organização. Wernerfelt (1984) expõe uma classificação básica e facilmente aplicável: a divisão dos recursos em tangíveis e intangíveis. Os recursos tangíveis são aqueles visíveis e consistem em tudo aquilo que pode ser considerado um bem material da empresa, tais como equipamentos e instalações. Os recursos intangíveis, por sua vez, são mais dificilmente identificáveis, visto que consistem em bens imateriais, tais como conhecimentos, cultura organizacional, reputação, aprendizado, marca, entre outros. Os ativos intangíveis proporcionam maior sustentação à vantagem competitiva pois, de modo geral, apresentam um fator de inimitabilidade mais elevado que os tangíveis.

Por sua vez, Barney (1991) apresenta uma classificação mais específica, que está inserida na apresentada por Wernerfelt (1984), citando três categorias de recursos: físicos, humanos e organizacionais. Grant (1991) ainda abrange outras três categorias de recursos: financeiros, tecnológicos e de reputação. O Quadro 1 retrata as seis categorias mencionadas por Barney (1991) e Grant (1991) separadas de acordo com a classificação de Wernerfelt (1984) e detalhadas com base na contribuição de Carvalho, Prévot e Machado (2014).

## Quadro 1 – Classificação de recursos organizacionais

<b>Tangíveis</b>	Físicos	Equipamentos, edificações, localização
	Financeiros	Capital próprio ou de terceiros (crédito), orçamento
<b>Intangíveis</b>	Humanos	Treinamento, competências, conhecimento tácito, empreendedorismo, experiências
	Tecnológicos	Sistemas, patentes, inovações
	Organizacionais	Gestão, cultura, marketing, processos internos, controle de qualidade, planejamento, informações
	Reputacionais	Relacionamentos, marca, imagem, reputação

Fonte: desenvolvido pela autora com base em Wernerfelt (1984), Barney (1991), Grant (1991), Carvalho, Prévot e Machado (2014).

O principal objetivo da categorização é refletir a realidade de recursos organizacionais para um planejamento acertado e transparente. Os recursos relatados no Quadro 1 constituem exemplos e não são limitadores, podendo existir diversos outros recursos em cada uma das categorias, conforme a empresa analisada.

Pela RBV, a partir da identificação dos recursos e de suas categorizações deve-se avaliar se determinado recurso é ou não estratégico. A organização será capaz de delinear estratégias sustentáveis a partir desta avaliação, e apoiá-las em recursos que verdadeiramente possam garantir vantagem competitiva. Além disso, por meio de tal avaliação a empresa pode aperfeiçoar recursos deficitários ou elaborar meios de proteger seus recursos essenciais (Santos et al. 2015). Somente recursos estratégicos sustentáveis podem compor barreiras de entrada, que ocorrem devido às disparidades do mercado (Wernerfelt, 1984; Barney, 1986). No entanto, Barney (1991) afirma que para que os recursos da firma sejam sustentáveis, devem atender a certos atributos: serem valiosos, raros, inimitáveis e insubstituíveis, conforme apresenta o Quadro 2.

**Quadro 2:** Atributos para a sustentabilidade dos recursos da firma

Atributo	Descrição
Valor	O recurso valioso deve servir para explorar oportunidades, na criação e implementação de estratégias que aumentam a eficiência empresarial, além de neutralizar ameaças no ambiente em que a organização está inserida.
Raridade	O recurso raro é aquele que não está disponível em diversas empresas ao mesmo tempo. Caso um número elevado de organizações possuam o mesmo recurso valioso, ele deixa de ter características de raridade e não configura vantagem competitiva para nenhuma das firmas que o possuem.
Imitabilidade	O recurso valioso e raro deve ser imperfeitamente imitável pelas empresas que não o possuem para que gere vantagem competitiva sustentável, uma vez que torna a empresa detentora de diferenciação.
Insubstituibilidade	Este valor se apresenta quando não existem recursos estratégicos próximos ou de fácil acesso que possam atender às mesmas finalidades.

Fonte: adaptado de Barney (1991).

A partir destes preceitos, Barney e Hesterly (2006) elaboraram um método capaz de analisar os tipos de recursos que uma empresa possua, com a finalidade de determinar de maneira simples se tal recurso é de fato estratégico. Este método é elucidado no próximo capítulo.

## MODELO VRIO

Bom base na teoria RBV, Barney e Hesterly (2006) desenvolveram um método de análise de quaisquer recursos e capacidades que uma organização possua, além de determinar o potencial de geração de capacidade competitiva de cada um. Unindo a RBV à teoria de posicionamento, este método ficou conhecido como Modelo VRIO, cuja sigla é formada pelas iniciais das palavras valor, raridade, imitabilidade e organização, que no modelo segmentam perguntas a serem feitas na aplicação do método, conforme mostra o Quadro 3.

### Quadro 3 – Questões do Modelo VRIO

Segmento	Questão
Questão do valor	O recurso possibilita a empresa aproveitar uma oportunidade e/ou neutralizar uma ameaça?
Questão da raridade	O recurso é controlado por um número reduzido de competidores?
Questão da imitabilidade	Empresas que não possuem o recurso encaram custos elevados para a obtenção ou desenvolvimento do mesmo?
Questão da organização	Os procedimentos e políticas da empresa estão organizados de modo a prover suporte para o aproveitamento adequado dos recursos valiosos, raros e inimitáveis?

Fonte: adaptado de Barney e Hesterly (2006).

As questões devem ser efetuadas após o levantamento dos recursos da organização e aplicadas a cada um deles, desta forma é possível determinar quais são os recursos verdadeiramente competitivos, os que representam forças e os que representam fraquezas, e assim identificar aqueles que podem ser reconfigurados para terem mais representatividade dentro da estratégia. O Quadro 4 apresenta os resultados que o Modelo VRIO indica de acordo com os achados da avaliação.

### Quadro 4 – Análise de competitividade por meio do Modelo VRIO

O recurso é:					
Valioso?	Raro?	Difícilmente imitável?	Aproveitado pela organização?	Competitividade	Força ou Fraqueza
Não	-	-	Não	Desvantagem competitiva	Fraqueza
Sim	Não	-		Paridade competitiva	Força
Sim	Sim	Não		Vantagem competitiva temporária	Força e Competência diferenciadas
Sim	<u>Sim</u>	<u>Sim</u>	<u>Sim</u>	Vantagem competitiva sustentável	Força e Competência diferenciadas e sustentáveis

Fonte: adaptado de Barney e Hesterly (2006).



A definição da competitividade de um recurso pelo Modelo VRIO se dá pela combinação de características de cada recurso analisado. Na medida que o recurso ou competência demonstra atender a mais critérios, mais competitivo ele é, representando uma força diferenciada da organização.

Leonidou, Leonidou, Fotiadis e Zeriti (2013) mostram que a RBV se manifestou como uma base teórica adequada para “explicar os antecedentes e os resultados da adoção de uma estratégia ecologicamente correta” (p. 104) no setor hoteleiro. No mesmo sentido, Zhou, Maumbe, Deng e Selin (2015) entendem que a “visão baseada em recursos fornece uma imagem clara dos pontos forte e fracos do recurso existente em um destino” (p. 78). Desta forma, é possível afirmar que a RBV pode ser aplicada ao setor alimentício, especialmente em restaurantes, uma vez que estes estabelecimentos fazem parte do campo da hospitalidade e turismo, como afirmam Ottenbacher, Harrington e Parsa (2009).

## PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso, que, de acordo com Yin (2015), é um procedimento aplicado à temas contemporâneos e inseridos em algum contexto da realidade. Nesta pesquisa será investigado o caso de um restaurante localizado na região metropolitana do estado do Rio Grande do Sul, que introduziu a prática da AU em suas dependências.

O estudo se caracteriza por abordagem qualitativa, uma vez que analisa elementos subjetivos, não passíveis de quantificação, e caráter descritivo, visto que descreve contexto e práticas existentes no mercado. Conforme Yin (2015), o estudo de caso demanda a utilização de diversas ferramentas de coleta de dados. Para este estudo foram utilizadas as seguintes ferramentas: pesquisa documental por meio do endereço eletrônico do estabelecimento, vídeos e demais materiais de divulgação; entrevista estruturada por meio de e-mails com um dos sócios- fundadores do negócio; e entrevistas semiestruturadas presenciais com dois membros da equipe – colaboradores da linha de frente, e com outro sócio- fundador. Tais entrevistas foram realizadas em visita única, nas dependências do estabelecimento, tendo duração média de 20 minutos. Além disso, foi realizada, logo após às entrevistas semiestruturadas, uma observação direta, orientada por roteiro pré-definido, apresentando como elementos de observação principais: presença de cultivo urbano nos ambientes do restaurante; presença de informativos que auxiliem o cliente na compreensão da importância do recurso; e presença de indicativos de relevância do recurso para os membros da equipe.

A análise dos dados obtidos foi realizada por meio de triangulação de dados, principalmente para a construção da explanação do caso, e de categorização das informações. Os critérios estabelecidos para as análises foram: relevância do recurso para a imagem do estabelecimento, contribuição na geração de receitas ou na redução de custos/despesas, número de detentores do recurso, formas de aproveitamento exclusivas, dificuldade de reprodução ou

cópia, custos elevados para a implantação, integração do recurso na cultura do estabelecimento, relevância nas atividades fim. Estes critérios de análise foram estabelecidos *a priori*, com base nos atributos do modelo VRIO, aplicado posteriormente para avaliação da competitividade do recurso investigado.

## O CASO INVESTIGADO

O restaurante investigado neste estudo tem como missão uma ideia bastante audaciosa: redefinir o futuro da alimentação. A construção deste empreendimento teve início no ano de 2015, quando seus fundadores começaram uma busca por informações aprofundadas relacionadas ao mercado da alimentação. O primeiro destino foi a Europa, onde perceberam a existência de um *gap* entre a culinária artística e a culinária nutricional. Decidiram então que iriam posicionar o empreendimento exatamente neste *gap*, a fim de proporcionar sabor ao alimento nutritivo e nutrição ao alimento artístico, também denominado *gourmet*. Com isso em mente, partiram para os Estados Unidos, onde descobriram o potencial da produção urbana de alimentos, estudaram diversificadas técnicas de preparo e se aprofundaram no *plant based* – alimentação baseada no consumo de plantas. Dentre as técnicas apreendidas e amplamente utilizada pelo restaurante está a *raw food*, que consiste no consumo de alimentação viva, também conhecida por *crudívora* no Brasil. Nesta técnica os alimentos, predominantemente vegetais, passam por pouco ou nenhum processo de cocção, e desta forma preservam ao máximo seus nutrientes. Após dois anos de estudos aprofundados e investimentos, o restaurante iniciou suas atividades com o propósito de empreender uma marca engajada socioambientalmente e que proporcionasse não somente uma alimentação saudável, mas que representasse um conceito e ofertasse uma melhora no estilo de vida de todos os envolvidos, sejam eles equipe, clientes e fornecedores. De acordo com um dos sócios fundadores, o restaurante objetiva incluir uma alimentação mais limpa, próxima e segura, utilizando as melhores técnicas de preparo para assegurar que o alimento entregue esteja em seu maior potencial vital.

Para atender a este objetivo, o restaurante atua diretamente nas duas extremidades da cadeia: o cultivo e o consumo. A ideologia do empreendimento é produzir alimentos mais saborosos, nutritivos, frescos e com menor impacto ambiental por meio do cultivo o mais próximo possível de onde será consumido. Para este fim, originalmente se cogitou a possibilidade de tornar o espaço onde hoje se encontra o restaurante em uma grande fazenda urbana, no modelo tradicional de agricultura urbana, preenchendo os espaços de verde, conforme relato de um dos sócios. No entanto, a ideia se mostrou inviável. Com isso, para que pudessem produzir parte da matéria prima necessária dentro do próprio estabelecimento, foram desenvolvidos módulos automatizados para o cultivo interno de vegetais, a exemplo da agricultura urbana vertical.

Estes módulos, de acordo com o relato de um dos sócios, foram projetados por uma equipe própria formada por dois engenheiros, um biólogo



e um engenheiro ambiental, engajados no desenvolvimento e aprimoramento dessa tecnologia. A partir da implementação dos módulos, o estabelecimento tem por objetivo a criação de uma rede de fornecimento hiperlocal urbana, com produtores individuais produzindo em suas residências os alimentos e posteriormente vendendo-os ao restaurante. Os gestores defendem a ideia de que qualquer residência pode se tornar produtora de alimentos por meio do cultivo protegido, seja para consumo próprio ou comercialização. Esta rede conta atualmente com apenas dois *farmers* – fazendeiros urbanos, pois está em fase piloto de testes. A ideia é que no ano de 2019 seja possível iniciar o recrutamento de novos *farmers* para a implantação oficial da rede.

De acordo com os gestores, o cultivo controlado *indoor*, nos módulos desenvolvidos, evita a perda de alimentos em função do clima, evita desperdícios hídricos pela reutilização da água na produção e facilita o cultivo orgânico, por manter pragas afastadas. Além disso, minimiza impactos ambientais, pois o consumo de combustível é reduzido devido às menores distâncias que o alimento precisa percorrer para chegar ao local de consumo. O cultivo de vegetais em ambiente controlado permite a criação de uma atmosfera ideal para o desenvolvimento das plantas, devido à precisão no controle dos elementos determinantes para seu crescimento saudável. Com o auxílio da automação, cada espécie recebe os níveis diários ideais de água, luz e nutrição conforme seu estágio de vida. Desta maneira, o empreendimento consegue garantir a produção durante o ano todo.

Nos módulos são produzidos somente os chamados *microgreens*, que são vegetais colhidos em seu segundo estágio de vida – entre 7 e 14 dias pós germinação. De acordo com a equipe, neste estágio as plantas são mais saborosas e, principalmente, mais nutritivas, podendo conter até 40 vezes mais nutrientes que as plantas adultas. No momento são cultivados nos módulos de produção internos do estabelecimento a grama de trigo e seis espécies de *microgreens* – plantas colhidas em estágio inicial de crescimento, entre eles: rúcula, broto de beterraba e *kale*, uma espécie de alface crespa. Estes vegetais são introduzidos na maioria dos pratos servidos, dadas suas elevadas propriedades nutritivas, como é possível observar no cardápio do restaurante. Os demais produtos utilizados na preparação dos pratos são adquiridos de produtores orgânicos locais, sempre assegurando a procedência e qualidade dos mesmos.

No intuito de manter os clientes cientes das formas de produção dos alimentos que não são cultivados no restaurante, a equipe organiza eventualmente saídas a campo por meio das quais permite que os consumidores visitem e interajam com quem produz a primeira etapa do alimento que chega à mesa deles. Além disso, o restaurante promove, uma vez por semana, uma feira orgânica, onde os produtores parceiros podem vender seus produtos *in natura* diretamente aos consumidores. O restaurante possui também uma equipe de profissionais engajados em constantes pesquisas, a fim de encontrar novas tecnologias e diferentes espécies de plantas que

podem ser cultivadas internamente e que proporcionarão uma alimentação cada vez mais saudável e nutritiva. As formas encontradas para materializar o propósito de redefinir o futuro da alimentação, segundo o fundador, acontece em cinco frentes de trabalho: a aproximação dos clientes de uma alimentação mais nutritiva e responsável; a execução e incentivo à AU; a promoção de feiras orgânicas semanais no estabelecimento; o desenvolvimento de produtos que substituam alguns dos alimentos industrializados existentes no mercado e que não entregam benefícios à saúde humana; e a implementação de uma plataforma de expansão da consciência e educação sobre alimentação. Por meio destas cinco frentes, a equipe acredita que será possível democratizar o acesso ao alimento de qualidade e limpo.

## AVALIAÇÃO DO RECURSO AGRICULTURA URBANA PELO MODELO VRIO

Para a avaliação da AU por meio do modelo VRIO, inicialmente deve-se responder às questões estabelecidas pelos autores, Barney e Hesterly (2006), para posteriormente avaliar o conjunto das respostas obtidas e determinar a sustentabilidade e a validade do recurso.

*Questão do valor:* O recurso possibilita a empresa aproveitar uma oportunidade e/ou neutralizar uma ameaça?

Conforme Smit et al. (2001), a prática da AU pode ser instituída nos mais diversos tipos de empreendimentos, tanto como atividade principal do negócio como atividade complementar. No caso do restaurante investigado, a AU figura como uma atividade complementar, não sendo o foco principal do negócio. No entanto, está fortemente integrada à imagem e filosofia do empreendimento, tanto que a denominação do estabelecimento – não divulgada neste trabalho por opção da pesquisadora, e sua apresentação visual carregam seu conceito. Desta forma, a AU figura como um recurso mais intangível que tangível, uma vez que faz parte de conceitos e filosofias exploradas pela organização. Conforme Hoskisson, Hitt, Duane Ireland e Harrison (2009), com o passar do tempo a criação de valor de um determinado recurso poderá ser reproduzido pela concorrência, e desta forma as estratégias devem estar alinhadas a recursos intangíveis, que são mais dificilmente reproduzíveis que os tangíveis. Isto posto, verifica-se que o restaurante buscou alinhar o recurso AU à cultura organizacional, transformando-o em um recurso intangível.

O restaurante busca não somente oferecer uma alimentação saudável como também conscientizar a população sobre as melhores práticas de consumo e dietas. Neste sentido, a AU, ocupa lugar de destaque no empreendimento, visto que proporciona a disponibilidade de produtos ao longo de todo o ano cultivada por técnicas orgânicas e sem prejudicar o meio ambiente. Além disso, os gestores chamam a atenção para a geração de renda aos atuais produtores urbanos parceiros, que cultivam os alimentos em suas residências e os repassam



ao restaurante no dia em que serão utilizados na preparação dos pratos. Este benefício é um dos pontos mais importantes para a futura configuração da rede de produtores urbanos que o restaurante objetiva formar, juntamente à redução nos custos com transporte das matérias-primas adquiridas. Os gestores também afirmam que o recurso é fonte de atratividade de clientes, dada a filosofia intrínseca a AU. Assim, o recurso confere sustentabilidade ao empreendimento, e sem o aproveitamento deste, a ideologia sobre a qual o negócio foi desenvolvido deixa de fazer sentido.

Conforme Allen, De Brauw e Gelli (2016), a cadeia de valor alimentar engloba todos os atores e atividades existentes ao longo da cadeia produtiva, incluindo insumos e produção, armazenamento, transporte, distribuição, processamento e consumo. Os autores ainda afirmam que intervenções nesta cadeia de valor que possuam a finalidade de aprimorar o nível nutritivo e a sustentabilidade devem envolver diversos *stakeholders*. O restaurante investigado, por meio do recurso da AU, engloba em sua própria estrutura de atuação diferentes *stakeholders*, no sistema de integração vertical, mencionado por Van der Schans et al. (2016).

Barney (1991) afirma que um recurso de valor tem impacto direto nos seus resultados, seja reduzindo seus custos, seja aumentando receitas, melhorando a eficiência do empreendimento, além de neutralizar ameaças. Diante do cenário exposto, pode-se afirmar que a AU atua como um recurso extremamente valioso para o restaurante, visto que além de promover uma redução nos custos de aquisição das matérias-primas, a AU figura como elemento de atratividade do público-alvo do estabelecimento.

*Questão de raridade:* O recurso é controlado por um número reduzido de competidores?

O restaurante investigado não foi o precursor na implantação da AU dentro do próprio estabelecimento, embora tenha sido o primeiro a utilizar de forma tão eficaz e integrada. O estabelecimento concorrente, que de fato foi o precursor da AU em restaurantes na localidade – embora a tenha aplicado de maneira mais trivial, encerrou suas atividades em 2018. Desta forma, o restaurante investigado figura como o único estabelecimento a possuir cultivo próprio de alimentos que são utilizados nos pratos entregues diretamente aos consumidores. Este fato vai de encontro ao afirmado por Barney (1991), que alega que a questão da raridade analisa a acessibilidade do recurso aos concorrentes, afinal, se o recurso for valioso e detido por mais de uma organização, o que existe é uma paridade competitiva, onde nenhuma organização apresenta vantagens.

A utilização dos módulos de cultivo controlado *indoor* é efetuada somente por este estabelecimento e por meio de tecnologia própria, com alto valor de investimento apostado, fator gera uma barreira de entrada a ser considerada pela concorrência, conforme Wernerfelt (1984) e Barney (1986). Além disso, é o único estabelecimento a colocar a AU em evidência em suas atividades, além de promover e estimular que cada vez mais indivíduos se transformem em fazendeiros urbanos, tanto como parceiros do estabelecimento como para benefício alimentar próprio.

Barney (1991) afirma que a raridade existe quando o recurso não é controlado ou explorado por diversas empresas ao mesmo tempo. Segundo o autor, quanto menor o número de concorrentes existentes ou potenciais que detêm o recurso, maiores as chances deste recurso figurar como uma vantagem competitiva. Visto que a AU não é utilizada por nenhum concorrente na região, principalmente de maneira tão consolidada e inovadora, pode-se afirmar que consiste em um recurso raro.

*Questão da imitabilidade:* Empresas que não possuem o recurso encaram custos elevados para a obtenção ou desenvolvimento do mesmo?

Segundo Barney (1991) a imitabilidade, ou melhor, a inimitabilidade é dificuldade dos concorrentes em implementar ou desenvolver recursos que a organização já seja detentora. Empreendimentos inovadores buscam criar empecilhos à reprodução de seus recursos, para reduzir ou eliminar a possibilidade de imitação e conseqüente perda da vantagem competitiva.

Do ponto de vista da COAG (1999), a AU é um recurso que pode ser facilmente adotado, pois implica em poucos ou nenhum obstáculo ao ingresso. Sob esta afirmação, seria possível alegar que os estabelecimentos concorrentes teriam facilidade em replicar o recurso. No entanto, o restaurante investigado apenas cultiva alimentos dentro dos módulos de cultivo controlado *indoor*, que foram desenvolvidos por equipe própria, a partir do estudo de técnicas de cultivo adequadas às variedades das plantas que são produzidas localmente. Assim, o restaurante figura como detentor da tecnologia, devido ao domínio do conhecimento específico necessário à implantação desta forma de cultivo. Além disso, o custo para desenvolvimento e implementação deste modelo de cultivo por estabelecimentos concorrentes é elevado, constituindo uma barreira de entrada, como já mencionado anteriormente. Não obstante, o restaurante criou um sistema de fornecimento urbano de alimentos, por meio de uma rede de fazendeiros urbanos que entregam sua produção ao estabelecimento. Os produtores integrantes desta rede recebem os módulos para que o cultivo ocorra em suas próprias residências. A forma de funcionamento desta rede de produção e fornecimento, para ser copiada pelos concorrentes, demanda tempo, esforço e investimentos elevados, configurando assim um recurso dificilmente imitável. De acordo com Barney (1991), quando o recurso não pode ser perfeitamente copiado pela concorrência, existe o fator inimitabilidade.

*Questão da organização:* Os procedimentos da empresa estão organizados de modo a prover suporte para o aproveitamento adequado dos recursos valiosos, raros e inimitáveis?

A questão da organização, de acordo com Gomes (2019), estabelece que, para obter real vantagem competitiva, além dos fatores valor, raridade e imitabilidade, o empreendimento necessita encontrar-se ordenado para aproveitar estes recursos e capacidades. Para a autora, a organização é um componente complementar dos recursos e capacidades, visto que sozinhos não geram vantagem competitiva, somente quando combinados a demais recursos.



Conforme mencionado anteriormente, a AU faz parte da filosofia do negócio. Desta forma, todos os integrantes da equipe conhecem e dominam o assunto, e a maior parte deles auxilia na própria produção. O estabelecimento conta com constantes pesquisas realizadas por engenheiros integrantes da equipe no aprimoramento das técnicas de cultivo aplicadas e das espécies cultivadas. Da mesma forma, contam com especialistas que buscam as melhores técnicas de preparação dos alimentos, no intuito de manter o grau de nutrição de cada um elevado, agregando sabor a cada elaboração. Além disso, existe uma atenção especial na inserção dos produtos cultivados no próprio estabelecimento em quase todas as receitas, a fim mostrar a importância da AU para a alimentação do futuro, como denominam os gestores. Para a equipe, a AU contribui para a produção de um alimento limpo, ou seja, livre de agrotóxicos, altamente nutritivo e que respeita o meio ambiente. E esses conceitos são evidenciados pelo restaurante. Hoskisson *et al.* (2009) afirmam que os recursos, capacidades e competências essenciais são características determinantes para o embasamento de vantagens competitivas. No caso do restaurante investigado, toda a equipe, sejam funcionários ou fornecedores, conhecem e estão engajados com a filosofia do empreendimento, e auxiliam na disseminação da ideia, a fim de conquistar cada vez mais adeptos da alimentação saudável e socioambientalmente correta.

#### AVALIAÇÃO DO CONJUNTO DE RESPOSTAS E RESULTADO:

A partir das respostas à cada uma das questões estabelecidas por Barney e Hesterly (2006), é possível avaliar se o recurso consiste em uma força ou fraqueza do estabelecimento e o nível de competitividade proporcionado pelo mesmo. O Quadro 5 evidencia as respostas obtidas e apresenta o resultado da avaliação.

Quadro 5 – Análise do recurso AU no caso em estudo por meio do Modelo VRIO

O recurso é:					
Valioso?	Raro?	Difícil de imitar?	Aproveitado pela organização?	Competitividade	Força ou Fraqueza
Não	-	-	Não	Desvantagem competitiva	Fraqueza
Sim	Não	-		Paridade competitiva	Força
Sim	Sim	Não		Vantagem competitiva temporária	Força e Competência diferenciadas
Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem competitiva sustentável	Força e Competência diferenciadas e sustentáveis

Fonte: adaptado pela autora com base em Barney e Hesterly (2006) e nas respostas obtidas pelo estudo.

Conforme o modelo, o recurso AU constitui uma vantagem competitiva sustentável para o restaurante investigado, além de representar força e competência diferenciadas. No entanto, cabe salientar que o empreendimento não utiliza o recurso de forma simplista. Todo o conceito do restaurante gira em torno da atividade e dos elementos que dela fazem parte. Um dos diferenciais que o empreendimento possui está na utilização dos módulos de cultivo protegido *indoor*, desenvolvidos pela equipe. Outro grande diferencial é a construção da rede de fornecimento de alimentos cultivados em ambiente urbano, que apesar de ainda se encontrar em período final de testes, fortalece a ideia de conhecimento da procedência do alimento consumido, desde sua origem como as técnicas de cultivo aplicadas. A AU é um elemento presente na ideologia do negócio, e está relacionada aos demais recursos e elementos dominados pelo empreendimento. De acordo com Van der Schans et al. (2016), a literatura clássica sobre gestão frequentemente recomenda que um empreendimento não persiga diferentes estratégias ao mesmo tempo, com o risco de perda do foco, situação comumente reportada pelo termo *stuck in the middle* – preso no meio, em tradução livre. No entanto, a exemplo do restaurante investigado, as diferentes estratégias adotadas apontam para um destino comum, e assim, fortalecem a imagem do empreendimento, gerando ampla vantagem competitiva pela união dos recursos desenvolvidos.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A AU é um tema emergente no campo do agronegócio e está cada vez mais presente nas discussões governamentais e acadêmicas. Pela possibilidade de inserção nos mais diversos contextos urbanos, pode conferir à empreendimentos comerciais uma imagem condizente à crescente busca por uma alimentação de maior qualidade. Por se tratar de uma atividade de fácil ingresso e altamente adaptável aos cenários urbanos, dificilmente poderá suscitar uma vantagem competitiva ao empreendimento, visto que por si só não estabelece barreiras de entrada. Todavia, como no caso do restaurante investigado, aliada a demais recursos e aposta como um elemento conceitual vinculado à imagem do empreendimento, pode constituir elevado fator de diferenciação. O desenvolvimento de novas formas de inserção e aproveitamento da prática em diferentes modalidades de negócio pode conferir à AU um significado cada vez mais abrangente, que vá além da geração de emprego e renda e segurança alimentar, e abarque também nutrição de qualidade, consciência e educação alimentar, respeito e conservação ambiental, entre outros. Os resultados deste estudo revestem-se de importância por evidenciar que, para além de segurança alimentar e geração de emprego (Hoorweg & Munro-Faure, 2008; United Nations & Department of Economic and Social Affairs – Population Division, 2014), a AU pode ser usada como recurso de competitividade para diferentes modelos de empreendimentos, corroborando Specht e Siebert (2014) e Schans et al. (2016). Também mostram que a RBV - em especial o modelo VRIO, se constitui em uma base teórica apropriada para estudar o campo da hospitalidade e turismo, corroborando Ottenbacher,



Harrington e Parsa (2009); Leonidou et al (2013); e Zhou et al (2015). Visto que o restaurante investigado estava concluindo a fase de testes da sua rede de fazendeiros urbanos, não foi possível verificar em profundidade como essa rede está embasada e organizada. Desta forma, sugere-se a investigação futura desta nova modalidade de fornecimento de alimentos à empreendimentos alimentícios e a relação existente entre fornecedores e consumidores, envolvendo os três elos da cadeia: produtores, restaurante e clientes.

## REFERÊNCIAS

- Accor Hotels (2018). *Healthy and sustainable food charter: 2016 – 2020*. Versão 2. Recuperado em Agosto, 19, 2018, de <https://www.accorhotels.group/pt-BR/commitment/planet-21/food>
- Allen, S.L., de Brauw, A., & Gelli (2016), A. Nutrition and sustainability: harnessing value chains to improve food systems, *Global Food Policy Report*, Chapter 6, International Food Policy Research Institute (IFPRI), Washington, DC, 48-55.
- Andrade, D. A. C. & Polo, E. F. (2018). Hospitalidade como recurso estratégico na hotelaria: proposição de um modelo teórico conceitual. *Revista Hospitalidade*, 15(2), 17-40.
- Barney, J. B. (1986). Strategic factor markets: expectations, luck and business strategy. *Management Science*, 32(10), 1231–1241.
- Barney, J. B. (1991) Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Barney, J. B. (2001) Is the resource-based “view” a useful perspective for strategic management research? Yes. *Academy of Management Review*, 26(1), 41–56.
- Barney, J. B. & Hesterly, W. S. (2006). *Strategic management and competitive advantage*. 2th. ed. New Jersey: Pearson/Prentice Hall.
- Brasil. Congresso. Câmara dos Deputados. Constituição (2018). *Portaria nº 467, de 07 de fevereiro de 2018*. Institui o Programa Nacional de Agricultura Urbana e Periurbana. Brasília, DF: Diário Oficial da União.
- Carvalho, D. M. De, Prévot, F., & Machado, J. A. D. (2014). O uso da teoria da visão em recursos em propriedades rurais: uma revisão sistemática da literatura. *Revista de Administração*, 49(3), 506–518.
- Cohen, N. (2014). Policies to support urban agriculture: lessons from New York and Detroit. In: Viljoen, A. & Bohn, K. *Second nature urban agriculture: Designing productive cities*. Routledge, 138-145.
- Comité de Agricultura (1999). 15º Período de Sesiones. *La agricultura urbana y periurbana*. Recuperado em março, 07, 2018, de <http://www.fao.org/unfao/bodies/COAG/COAG15/X0076S.htm>
- Fan, S., Cho, E. E., & Rue, C. (2017). Food security and nutrition in an urbanizing world. *China Agricultural Economic Review*, 9(2), p. 162–168.

- FAO - Food and Agriculture Organization of the United Nations (1996). Urban agriculture: an oxymoron? In: *The state of food and agriculture*. Food security: some macroeconomic dimensions. World review, Selected issues. Rome.
- FAO - Food and Agriculture Organization of the United Nations (2017). *The future of food and agriculture: trends and challenges*. Rome.
- Grant, R. M. R. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33(3), 114–135.
- Gomes, G. A. F. G. (2019). *Estratégia de vantagem competitiva: um estudo por meio do modelo VRIO aplicado a um hotel*. (Monografia de Graduação). Universidade Federal
- Rural do Semi-árido, Curso de Administração, Mossoró.
- Hoorweg, D. & Munro-Faure, P. (2008). *Urban agriculture for sustainable poverty alleviation and food security*. Food and Agriculture Organization - FAO, October, 2008. Recuperado em Março, 07, 2018, de [www.fao.org/fileadmin/.../UPA\\_WBpaper-Final\\_October\\_2008.pdf](http://www.fao.org/fileadmin/.../UPA_WBpaper-Final_October_2008.pdf)
- Hoskisson, R. E., Hitt, M. A., Ireland, D., & Harrison, J S. (2009). *Estratégia Competitiva*. São Paulo: Cengage Learning, 2ª ed.
- Hovorka, A. J. (2005). The (re) production of gendered positionality in Botswana's commercial urban agriculture sector. *Annals of the Association of American Geographers*, 95(2), 294–313.
- International Food Policy Research Institute (2016). *From promise to impact: ending malnutrition by 2030*. Global Nutrition Report, Washington. Recuperado em Abril, 29, 2018, de <https://doi.org/10.2499/9780896295841>
- Lee-Smith, D. (2005). Foreword. In: *Agropolis: The social, political and environmental dimensions of Urban Agriculture*. Ottawa: IDRC.
- Leonidou, L.C., Leonidou, C.N., Fotiadis, T.A., & Zeriti, A. (2013). Resources and capabilities as drivers of hotel environmental marketing strategy: Implications for competitive advantage and performance. *Tourism Management*, 35, 94-110. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2012.06.003>
- Marques, V., Lopes, C. P., & Santos Claro, J.A.C dos (2012). *Revista Turismo Visão e Ação – Eletrônica*, 14(1), 118–130.
- Mougeot, L. J. A. (2000). *Urban Agriculture: definition, presence, potentials and risks, and policy challenges*. Cities Feeding People Series Report 31. Ottawa: International Development Research Centre - IDRC.
- Mougeot, L. J. A. (1994). *Urban food production: evolution, official support and significance*. Cities Feeding People Series Report 8. Ottawa: IDRC.
- Nugent, R. (2000). The impact of urban agriculture on the household and local economies. In: Bakker, N. et al. (Eds.). *Growing cities, growing food: urban agriculture on the policy agenda*. Feldafing: Deutsche Stiftung für Internationale Entwicklung, 67–97.
- Ottenbacher, M., Harrington, R., & Parsa, H. G. (2009). Defining the hospitality discipline: a discussion of pedagogical and research implications. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 33(3), 263-283.



- Santos, L. C., Gohr, C. F., Cruz, I. K. H., & Cunha, H. S. (2015). Como dar suporte às estratégias de empresas hoteleiras? Uma análise segundo a visão baseada em recursos. *Production*, 25(2), 403–415.
- Schneider, C. (2013). *Urban agriculture: The potential and challenges of producing food in cities*. Recuperado em Aribl, 29, 2018, de <https://www.agronomy.org/science-news/urban-agriculture-potential-and-challenges-producing-food-cities>
- Smit, J., Nasr, J., & Ratta, A. (2001). Cities that feed themselves. In: *Urban agriculture: food, jobs and sustainable cities*. The Urban Agriculture Network.
- Specht, K. & Siebert, R. (2014). Introducing rooftop greenhouses to the city of Berlin. *Urban Agriculture Magazine*, 28, 55-57.
- Tornaghi, C. (2014). Critical geography of urban agriculture. *Progress in Human Geography*, 38(4), 551–567.
- United Nations, Department of Economic and Social Affairs - Population Division (2014). *World urbanization prospects: the 2014 revision (ST/ESA/SER.A/352)*. New York. Recuperado em Abril, 29, 2018, de <https://esa.un.org/unpd/wup/publications/files/wup2014-highlights.pdf>
- Van der Schans, J. W. et al. (2016). It is a business! Business models in urban agriculture. *Urban Agriculture Europe*, March, 82–91.
- Warren, E., Hawkesworth, S., & Knai, C. (2015). Investigating the association between urban agriculture and food security, dietary diversity, and nutritional status: a systematic literature review. *Food Policy*, 53(May), 54–66.
- Wernerfelt, B. A. (1984). Resource based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5, 171–180.
- Yin, R. K. (2015). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 5ª edição, Porto Alegre: Bookman.
- Zhou, Y., Maumbe, K., Deng, J., & Selin, S.W. (2015). Resource-based destination competitiveness evaluation using a hybrid analytic hierarchy process (AHP): The case study of West Virginia. *Tourism Management Perspectives*, 15, 72-80. <http://dx.doi.org/10.1016/j.tmp.2015.03.007>.
- Zupancic, K. (2018). *Hotel brings urban farming to the next level*. Recuperado em Agosto, 19, 2018, de <https://popupcity.net/hotel-brings-urban-farming-to-the-next-level/>

---

### **Contribuição de cada autor na construção do artigo:**

**Naiane Modri Fuzinato:** Fundamentação teórica, pesquisa de campo, estruturação, desenvolvimento, análise dos resultados e considerações finais.

**Sílvio Santos Junior:** Revisão e ajustes.

