

RECURSOS ESTRATÉGICOS E VANTAGEM COMPETITIVA NA INDÚSTRIA MADEIREIRA CATARINENSE

Cinara Gambirage¹Ivanete Schneider Hahn²Jaison Caetano da Silva³

RESUMO

A Teoria da Visão Baseada em Recursos (VBR) trouxe uma importante discussão ao campo da administração estratégica, haja vista que valoriza recursos internos da empresa como fontes de vantagem competitiva. Este estudo destinou-se a levantar os recursos estratégicos que conferem vantagem competitiva na indústria madeireira do

¹ Universidade Regional de Blumenau – FURB. Doutoranda em Ciências Contábeis e Administração pela Universidade Regional de Blumenau (FURB). Mestre em Administração pela Universidade do Sul de Santa Catarina (UNISUL) de Florianópolis SC. Especialista em Docência na Educação a Distância pela FAE de Curitiba PR. Graduada em Letras trilingue pela Universidade Alto Vale do Rio do Peixe (UNIARP) de Caçador SC. Graduada em Administração pela UNIARP de Caçador SC. Atualmente, é docente nos cursos de graduação na UNIARP de Caçador SC. Email: naraboniii@hotmail.com

² Universidade Alto Vale do Rio do Peixe – UNIARP. Bacharela em Administração com habilitação em Marketing e Especialista em Gestão Empresarial pela Faculdade de Itapiranga (FAI). Mestra e Doutoranda em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). Foi Visiting Scholar no departamento de estratégia e negócios internacionais da Sawyer Business School - Suffolk University, em Boston (EUA), sob supervisão do professor Dr. Carlos Rufin. Participou do Marketing Executive Program e Business English Program na Ohio University (EUA). Atua como docente no curso de Administração (2014-atual), em cursos de Especialização e como professora colaboradora no Mestrado Acadêmico em Desenvolvimento e Sociedade (2017-atual) da Universidade Alto Vale do Rio do Peixe (UNIARP) e em cursos de especialização no SENAC Santa Catarina (2014-atual). Atua ainda como coordenadora do Fundo de Apoio a Pesquisa (FAP) da UNIARP e no colegiado de curso e no Núcleo Docente Estruturante (NDE) (2015-atual) do curso de Administração da UNIARP. Anteriormente, trabalhou como docente no curso de Administração da Faculdade de Itapiranga (FAI) (2012-2015) e teve experiência executiva na gestão de marketing da Universidade Alto Vale do Rio do Peixe (UNIARP) (07/2014-02/2017) e técnico-administrativa em empresas da esfera privada, pública e sem fins lucrativos (2005-2014). Tem se dedicado ao ensino e pesquisa nas áreas de: estratégia empresarial, negócios internacionais, empreendedorismo, estratégia de marketing, marketing, marketing e sociedade, responsabilidade social e inovação. Email: ivischneider@hotmail.com.

³ Universidade do Vale do Itajaí – UNIVALI. Graduado em Matemática (2013) e em Administração (2014) pela Universidade Alto Vale do Rio do Peixe (UNIARP). Especialização em andamento em Gestão Estratégica de Finanças, Contabilidade e Controladoria pela Universidade Alto Vale do Rio do Peixe (UNIARP). Mestre em Administração (2016) pela Universidade do Sul de Santa Catarina (UNISUL). Doutorando em Administração pela Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI). Tem experiência na área de compras e no suporte à área de custos e controladoria em Instituições de Ensino Superior, atuando, principalmente, nos seguintes temas: Estratégia, finanças, custos e materiais. Também atuou como professor da disciplina de Matemática para o Ensino Fundamental, Médio e Superior. Email: jaisonsilva@hotmail.com

Oeste de Santa Catarina, que concentra um considerável número de grandes empresas com tradição nesta indústria. Como estratégia de pesquisa, foi desenvolvido um estudo de caso na empresa Sincol S.A. que atendeu ao critério de pertinência, isto é, de representar, de alguma forma, as empresas que compõem esta indústria; e o critério da possibilidade, por permitir acesso à empresa por meio de visitas, fornecimento de informações e a realização de entrevistas com diretores. A análise de múltiplas fontes de evidência, possibilitou determinar os principais recursos estratégicos que conferem vantagem competitiva à indústria madeireira: o recurso físico essencial, reputação e imobilidade de recursos.

Palavras-chave: Estratégia. Vantagem Competitiva. Visão Baseada em Recursos.

1 INTRODUÇÃO

A essência da estratégia empresarial consiste em enfrentar a competição. Para enfrentá-la, as empresas se concentram em possuir vantagens competitivas. Duas correntes da estratégia se concentram no estudo da obtenção da vantagem competitiva: os modelos analíticos de Michael Porter (PORTER, 1985) e a Visão Baseada em Recursos (VBR) (LIPPMAN; RUMELT, 1982; DIERICKX; COOL, 1989; WERNERFELT, 1984; BARNEY, 1991; PETERAF, 1993, TEECE; PISANO; SHUEN, 1997, ZOTT, 2003; LIAO; RICE; LU, 2015).

A VBR, especificamente, traz uma importante discussão, tendo em vista que valoriza recursos internos da empresa – físicos, financeiros, individuais e organizacionais – como fonte de vantagem competitiva. Para tal, utiliza-se do modelo VRIO que analisa os recursos por meio de seu valor, raridade, imitabilidade e se este é explorado pela organização (VRIO) (BARNEY; HESTERLY, 2011). A VBR e o modelo VRIO, serviram de base a esta pesquisa que objetivou levantar os recursos estratégicos que conferem vantagem competitiva na indústria madeireira do Oeste de Santa Catarina. Cabe ressaltar, que não é intenção desta pesquisa analisar a VBR – e sim, utilizá-la como base teórica na análise dos recursos estratégicos.

A indústria madeireira é alvo deste estudo por sua importância histórica no processo de desenvolvimento do Brasil, que ainda se encontra entre os grandes exportadores de madeira do mundo, conforme dados da Organização das Nações Unidas para Agricultura e Alimentação (FAO, 2015), ao mesmo tempo em que é um grande consumidor. O Oeste Catarinense concentra um grande número de empresas madeireiras que estão classificadas entre as maiores empresas brasileiras desta indústria. Exemplos de empresas que estão localizadas nesta região e que atuam na indústria madeireira, são: Adami S.A., Klabin, Celulose Irani S.A, Guararapes, Sincol S.A, Grupo Temasa, entre outras. Essas empresas possuem tradição nesta indústria, são representativas em termos de movimentação econômica e possuem sua sede ou unidades de negócio localizadas nesta região.

Para estudar este fenômeno, foi conduzido um estudo de caso junto à empresa Sincol S.A., que foi escolhida pelo critério de acessibilidade, ou seja, a empresa aceitou participar da pesquisa, colocando-se à disposição para condução de entrevistas em profundidade e acessibilidade a documentos-chave para a realização desse estudo. Para o desenvolvimento da pesquisa, seguiu-se a proposta de estudo de caso argumentada por Yin (2005), haja vista a necessidade de buscar conhecimento sobre um tema com poucas pesquisas que possam embasar a discussão. Assim, este método destina-se a estudar uma situação específica com maior nível de profundidade.

A literatura brasileira contribui com estudos similares ao que foi realizado nesta pesquisa e que denotaram resultados satisfatórios. A partir do estudo Hayashi, Baraniuk e Bulgacov (2006) levantou-se a proposta em exposição, uma vez que essa literatura está apontando para uma perspectiva teórica. Dessa forma, como objetivo desta análise, pretende-se aplicar e testar esse indício dos recursos estratégicos que conferem vantagem competitiva às organizações da indústria madeireira.

Os resultados da pesquisa apontaram que, na Indústria Madeireira analisada, há recursos estratégicos que lhe conferem vantagem competitiva, bem como: o recurso físico essencial, reputação e imobilidade de recursos. Por outro lado, verificou-se também que a falta de planejamento estratégico formal na empresa analisada representou uma desvantagem competitiva, e isso representa uma fragilidade da empresa em longo prazo – especialmente por seu tamanho e atuação em mercados diversificados (inclusive internacionais).

Destaca-se que a pesquisa da vantagem competitiva no setor madeireiro ainda é incipiente. Encontraram-se estudos similares ao tema dessa pesquisa, entretanto, estudam mercados distintos ao desse estudo, como o de Collins e Montgomery (2000); Hayashi, Baraniuk e Bulgacov (2006); Melo (2011); Lopes e Barbosa (2013) e Carvalho, Prévot e Machado (2014).

Em termos de contribuição teórica, este estudo buscou contribuir ao tema da competitividade, estendendo sua aplicação para a indústria madeireira, com foco em grandes empresas. Quanto à sua contribuição prática, os resultados desta pesquisa podem ser utilizados no desenvolvimento de estratégias corporativas das empresas do setor madeireiro, que, na busca de melhorar seu posicionamento no mercado, valem-se dos recursos estratégicos para construir sua vantagem competitiva.

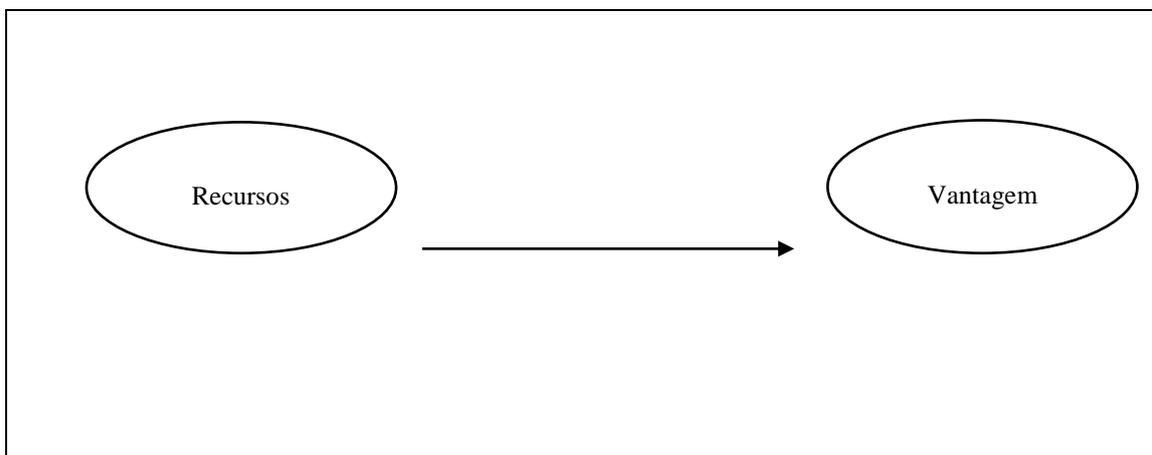
2 A TEORIA DA VANTAGEM COMPETITIVA E A VISÃO BASEADA EM RECURSOS (VBR)

As primeiras menções de vantagem competitiva abordavam-na como uma ideia de superioridade frente aos competidores, posição de concorrência forte e única (ANSOFF, 1965), refletindo em um poder de mercado (WILLIAMSON, 1991). Essa posição de destaque e superação de mercado está embasada no modelo teórico de

competição monopolística de Chamberlin (1933) que trata da heterogeneidade e diferenciação entre as empresas. Nesse modelo, há busca por explicações de desempenhos heterogêneos entre as firmas, mesmo dentro de uma mesma indústria, sendo, inclusive, tema central de pesquisas no campo da administração estratégica (ITO *et al.*, 2012).

A vantagem competitiva está associada à propriedade de um recurso que permite a empresa ser destaque com relação à concorrência (COLLINS; MONTGOMERY, 2000), podendo ser esse destaque pela oferta de um custo mais baixo que a concorrência ou pela forma única de organizar essas atividades de forma a gerar valor para o cliente (VASCONCELOS; CYRINO, 2000). Tal relação é ilustrada na Figura 1.

Figura 1 – Modelo conceitual proposto



Fonte: Elaborada pelos autores.

Todavia, cabe ressaltar que os recursos valiosos não devem ser observados de forma isolada do mercado. Para isso, a VBR estuda as capacidades internas da empresa (o que ela faz bem) ao ambiente setorial externo (o que o mercado demanda e os concorrentes oferecem) (COLLINS; MONTGOMERY, 2000). Penrose (1959), uma das fundadoras da VBR, dá ênfase ao ambiente interno da firma e concentra-se nas diferentes habilidades e recursos das empresas para o desenvolvimento de novas capacidades frente às mudanças ambientais. Isto porque nem toda vantagem competitiva é sustentável. A Vantagem Competitiva Sustentável (VCS) depende da incapacidade de as organizações concorrentes alcançarem resultados análogos aos de determinada empresa, ainda que planejem estratégias de criação de valor semelhantes (BARNEY, 1991).

Barney (1991) apresenta três conceitos da firma a saber para melhor esclarecer a VBR, são eles: a) recursos da firma; b) vantagem competitiva; e c) vantagem competitiva sustentável. Os recursos de uma organização são os seus ativos tangíveis e intangíveis, bem como: capital, equipamentos, empregados, conhecimento e informação. Devido à grande quantidade de recursos, categorizou-os em três classes: a1) de capital físico; a2) de capital humano; e a3) de capital organizacional.

Os recursos internos que conferem vantagem competitiva sustentável à organização estão fundamentados em quatro atributos nucleares da VBR (BARNEY, 1991): a) devem ser valiosos, pois agregam valor e geram vantagem competitiva por meio da exploração de oportunidades e/ou neutralizando entrantes. Nesse caso, esses recursos contribuem significativamente para a eficiência e eficácia da organização; b) devem ser raros, isto é, possuídos por poucos concorrentes (BARNEY, 1995); c) devem ser de imitação imperfeita, ou seja, os concorrentes precisam ter dificuldade de imitá-los (BARNEY, 1991); e d) devem ser insubstituíveis, que não haja substitutos estratégicos, permitindo que a empresa atue em ambiente menos competitivo (BARNEY, 1995).

Essas questões, conhecidas como *framework* VRIO, permitem analisar se o recurso ou capacidade representam ou não uma vantagem competitiva sustentável.

Para melhor compreender a heterogeneidade das firmas, apresenta-se, no Quadro 1, a seguir, um *framework* teórico resultante da VBR. Nesse quadro, consta a definição das características dos recursos que podem estar presentes dentro de uma organização, servindo serve de base para esta pesquisa.

Quadro 1 – *Framework* teórico desta pesquisa

Tipo de recurso	Descrição
Recursos Financeiros	Dinheiro de empreendedores, acionistas, credores, bancos utilizados para criar e programar estratégias. Refere-se também ao lucro retido ou lucro investido no negócio.
Recursos Físicos e Tecnológicos	Espaço físico e virtual, tecnologia física de <i>hardware</i> e <i>software</i> , planta e equipamentos, fábrica, máquinas, construções, localização geográfica e facilidade de acesso à matéria-prima.
Recursos Humanos ou Individuais	Treinamento, experiência, julgamento, inteligência, relacionamentos e visão individual dos gerentes e dos funcionários da empresa.
Recursos Organizacionais	São atribuídos ao grupo de pessoas da organização, sistemas formais e informais de planejamento, controle e coordenação; cultura e reputação; relações informais dentro da empresa e entre a empresa e os grupos no seu ambiente.
Reputação	Associação da empresa com produtos de qualidade, confiança, reconhecimento de produto.
Inovação	Refere-se à capacidade de a empresa oferecer novos produtos no mercado.
Recurso Essencial	Recurso valioso, raro, difícil de ser copiado pelo concorrente e insubstituível.
Recurso Valioso	O recurso permite que a empresa explore uma oportunidade ambiental e/ou neutralize uma ameaça do ambiente?

Recurso Raro	O recurso é controlado atualmente por apenas um pequeno número de empresas competidoras?
Recurso Difícil de Imitar	As empresas, sem esse recurso, enfrentam desvantagem de custo para obtê-lo ou para desenvolvê-lo?
Recurso Insubstituível	As outras políticas e processos da empresa estão organizados para dar suporte à organização de seus recursos valiosos, raros e difíceis de imitar?
Heterogeneidade	Diferença entre as empresas em virtude das diferentes combinações de recursos de cada uma, as quais conduzem a uma determinada vantagem competitiva.
Imobilidade de recursos	Condição de um recurso que não é facilmente transferido ou comercializável.
Vantagem Competitiva Sustentável (VCS)	Condição de diferenciação alcançada pela empresa que a torna mais competitiva em relação às demais, com a certeza de que a diferença é perene ou de longo prazo.
Eficiência	Encontrar uma combinação de recursos e capacidades da firma que conduza ao processo de obtenção de vantagem competitiva.

Fonte: Adaptado de Padilha e Bandeira-de-Mello (2007).

Em face à concorrência, as organizações necessitam adaptar-se ao seu contexto de extrema concorrência e, para isso, precisam revisitar suas formas de atuação, principalmente, nos sistemas de produção e adoção de estratégias (GONÇALVES; CÂNDIDO, 2014; DALFOVO et al., 2017).

Logo, neste estudo, tem como unidade de análise o setor madeireiro. No contexto brasileiro, o setor da indústria madeireira contabilizou mais de 16 bilhões de reais em Receita Líquida em 2010, representando 1% do Produto Interno Bruto desse ano (ÁGAPE, 2014).

No estado de Santa Catarina, em 2009, esse setor o setor da indústria madeireira de florestas plantadas para fabricação de papel e celulose correspondeu 11,4% do total

brasileiro. Quanto à produção da madeira para outros fins, Santa Catarina contribuiu com 19,5% do total brasileiro, naquele ano (AMANHA, 2015).

O setor da indústria madeireira também se desenvolveu significativamente no Meio-Oeste catarinense, tornando-se um polo madeireiro. Nesse contexto, o município de Caçador concentra 23,68% das empresas e 65,6% dos empregos desse polo. Além disso, é importante salientar que a indústria madeireira também tem seus pontos negativos. A falta de mão de obra qualificada e a legislação vigente, tanto trabalhista quanto tributária perpetuam dificuldades estruturais para o empresariado do setor madeireiro. A soma destes fatores incorre em perda de competitividade do produtor catarinense e brasileiro (ÁGAPE, 2014).

Portanto, a VBR é uma das alternativas a ser adotada como lente teórico para análise dos recursos estratégicos que conferem vantagem competitiva a este setor. Para entender o fenômeno estudado, a próxima seção destina-se a apresentar a metodologia de pesquisa empregada neste estudo.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A ida ao campo para a coleta dos dados foi realizada sob uma orientação, primordialmente, qualitativa, considerando-se o desejo de descobrir relações mais profundas entre elementos e processos (GONÇALVES; MEIRELES, 2004), bem como, por este método mostrar-se o mais adequado devido ao tipo de problema a ser pesquisado, somado à identificação das empresas que atendiam aos requisitos do estudo (empresas com tradição na indústria madeireira, representativas em termos de movimentação econômica, e que possuem sua sede ou unidades de negócio

localizadas na região Oeste de Santa Catarina). Partiu-se, então, para um enfoque que privilegiou aspectos qualitativos, sem excluir por completo, dados quantitativos. Além disso, não se pode desconsiderar que ambas as abordagens apresentam limitações, as quais precisam ser devidamente entendidas e apresentadas.

Em relação à estratégia de pesquisa, foi realizado um estudo de caso. A opção por estudar essa empresa obedeceu a dois critérios fundamentais: primeiro, o da pertinência – julgou-se que esta empresa poderia contribuir para o estudo e representar, de alguma forma, as empresas que compõe a indústria em estudo devido as suas características; em segundo, o da possibilidade – a Sincol S.A. mostrou-se disposta a participar do estudo, permitindo acessá-la por meio de visitas, fornecimento de informações e a realização de entrevistas com os diretores.

A opção pelo “estudo de caso” também foi orientada pela essência das proposições de Yin (2005) que o descreve como uma investigação empírica que explora um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. Assim, a partir do estudo de caso, buscou-se trazer um olhar mais aprofundado, como tentativa de capturar na íntegra as características do objeto.

A primeira fonte de informações para este estudo foi o levantamento de informações das empresas que compõem a indústria madeireira do Oeste Catarinense, por meio do levantamento formal das empresas que localizam sua sede ou unidade de negócio na região do Oeste Catarinense, do levantamento das maiores empresas do Sul da Revista Amanhã do ano de 2015 e da listagem de empresas na BMF&Bovespa. Assim, obteve-se a relação de empresas com potencial participação na pesquisa. Na segunda etapa, buscou-se informações sobre estas empresas na internet, especialmente em seus *websites* institucionais. Infelizmente, contatos mantidos com grande parte das empresas não lograram êxito, e questões relativas ao

prazo para a coleta de dados levaram à decisão de trabalhar com a empresa Sincol S.A.

A escolha dos entrevistados buscou observar os requisitos elencados em Triviños (1987): envolvimento com o fenômeno; conhecimento amplo e detalhado das circunstâncias envolvidas na questão de pesquisa; disponibilidade de tempo para entrevista; e capacidade para exprimir a essência e o detalhe para a compreensão do fenômeno. Para tanto, foram entrevistados profissionais da alta direção da empresa, representante da comunidade e da indústria madeireira da região, e um funcionário com mais de 25 anos de carreira na empresa. As entrevistas foram gravadas e, tão logo eram encerradas, era iniciado o processo de revisão das anotações e da sua transcrição. As entrevistas duraram, em média, uma hora cada.

Adicionalmente ao roteiro de entrevistas semiestruturada, os pesquisadores recorreram à observação pessoal, procurando registrar os aspectos físicos das empresas, bem como os aspectos comportamentais que foram partilhados nas entrevistas. Utilizou-se ainda, relatórios corporativos como fontes de evidência.

Especificadamente para a análise dos recursos na organização em estudo, utilizou-se o seguinte quadro, adaptado de Barney (1992), para analisar o grau de vantagem competitiva lograda pelo recurso, além de sua sustentabilidade.

Quadro 2 – Estimativa do Potencial de Retorno dos Recursos Organizacionais

O recurso é...					
Explorado pela empresa	Valioso	Raro	Difícil de ser imitado	Difícil de ser substituído	Implicações estratégicas
Não	-	-	-	-	Desvantagem competitiva
Sim	Não	-	-	-	Desvantagem competitiva
Sim	Sim	Não	-	-	Paridade competitiva
Sim	Sim	Sim	Não	-	Vantagem competitiva temporária
Sim	Sim	Sim	Sim	Não	Vantagem competitiva temporária
Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem competitiva sustentável

Fonte: Adaptado de Barney (1992).

Assim, de posse das evidências coletadas a partir de fontes primárias e secundárias, procedeu-se a análise seguindo aos preceitos de Bardin (2004), em três polos cronológicos: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados, inferências e interpretação. As informações foram reagrupadas em categorias, de acordo com as categorias propostas por Padilha e Bandeira-de-Mello (2007), em seu

framework, no que tange aos recursos das empresas e utilizou-se o modelo adaptado de Barney (1992), conforme exposto no Quadro 2, para análise da vantagem competitiva.

4 RESULTADOS

O Quadro 3 apresenta alguns dados relevantes sobre a empresa do ramo de atividade industrial madeireiro. A empresa atua com vendas de portas em 22 estados brasileiros. Além disso, a empresa, de capital nacional, atua com representantes no comércio exterior – atuando na América do Norte, América Central, América do Sul, Europa, Estados Unidos e África.

Quadro 3 – Dados da empresa Sincol S.A. Indústria e Comércio

	1 matriz
Instalações físicas	1 filial em Jacarezinho-PR
	1 central de negócios em São Paulo-SP
	1 reflorestadora
Marco inicial	14 de setembro de 1943
Número de funcionários	1.300
Presidente	Carlos Alberto Balvedi
Plantação em hectares	Mais de 10.000 hectares de efetivo plantio
Faturamento em 2015	R\$ 117,49 milhões

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

A Sincol S.A. utiliza madeiras provenientes de florestas conduzidas e certificadas. Em meio aos seus hectares de reflorestamento, as áreas de mata nativa recebem proteção que em conjunto com os cursos d'água preservados garantem a manutenção da biodiversidade original. Tal atividade praticada pela empresa tem por objetivo assegurar recursos naturais, no caso da empresa sua matéria-prima, para os próximos anos. Para esse estudo, buscou-se saber quais os tipos de recursos estratégicos que podem conferir vantagem competitiva para a empresa analisada, apresentados no Quadro 5.

A organização em estudo foi a pioneira no Brasil em desenvolver o conjunto de porta pré-montado. Para tanto, no Quadro 4, a seguir apresentam-se os seguintes produtos que a empresa oferece no mercado e que atua. Destaca-se que o produto referente à linha gourmet é uma das novas práticas da organização como forma atender outras necessidades dos clientes em termos de diversidade de produtos, inclusive, conforme apontado na entrevista pelo executivo da organização, é uma das práticas de inovação da empresa.

Quadro 4 – Produtos fabricados pela empresa

Produto	Descrição
Sinkit	É um conjunto completo, montado na fábrica, com dobradiças colocadas e todos os componentes pré-cortados. Nesse conjunto inclui a porta, fechadura, dobradiças, batentes e guarnições.
PRF-30	É um modelo de porta que possui um sistema de isolamento e vedação que através de ferragens desenvolvidas para suportar altas temperaturas e por fitas intumescentes que expandem e vedam totalmente a passagem de fogo e gases tóxicos. Com o uso do veda porta, ela passa a ser acústica classe 4 (33 a 36 dB), 34dB sendo uma porta de madeira de entrada resistente ao fogo e acústica (PEMRF + IA).

SILENTIA	É uma porta para atenuar acusticamente espaços específicos. Indicada para a entrada das unidades autônomas de hotéis, apartamentos ou para sala de reunião, ela proporciona uma redução sonora em torno de 20dB (35 mm) e de 24dB (45 mm). A absorção sonora está assegurada por uma série de características da SILENTIA, como o seu enchimento e os acessórios de vedação.
De correr	Essa porta é desenvolvida para o máximo aproveitamento de Ferragens e acabamentos que proporcionam deslocamento suave e silencioso.
Pivotante	Consagrada na Europa, a porta Pivotante proporciona uma grande abertura com máxima estabilidade. O sistema de eixos substitui com grande vantagem as dobradiças convencionais.
Linhas 100, Creative, Slim e Molduradas	Portas produzidas para interiores e exteriores. Elas possuem padronização para receber diversos acabamentos.
Batentes e Guarnições	São conjunto de peças de madeira que dão acabamento entre o batente (estão presos junto à abertura na parede e permitem a fixação da folha) e alvenaria da parede.
Linha Gourmet Teca	A Teca, ou <i>Tectona grandis</i> , é uma madeira originária da Ásia, com grande aplicação na área naval e extremamente versátil. A Sincol produz, a partir de seus reflorestamentos, painéis decorativos e utensílios de cozinha com esta matéria-prima.

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

É preciso atentar-se também para o quesito da informalidade que é muito presente na organização. Por outro lado, é possível observar que a empresa dispõe de vários recursos estratégicos que podem vir a gerar a vantagem competitiva. Esses recursos foram classificados a partir da teoria da Visão Baseada em Recursos, isto é, foram caracterizados em valiosos, raros, difíceis de serem imitados e difíceis de serem substituídos, para, então, poder identificar se a implicação estratégica de cada recurso caracterizado é uma vantagem competitiva sustentável ou temporária, paridade competitiva ou desvantagem competitiva para a empresa. No Quadro 5, apresentam-se, todos os recursos de acordo com sua caracterização e implicações estratégicas.

Quadro 5 – Recursos existentes na organização pesquisada

Tipo de Recurso	Descrição
Recursos Físicos e Tecnológicos	<p>Com a inserção do pinus, como matéria-prima da empresa, o trabalho ficou menos artesanal, passando, inclusive, para uma escala de produção maior. Isso necessitou melhoria nos equipamentos, principalmente, nos acabamentos. As máquinas com tecnologia de ponta entraram na empresa com o intuito de aperfeiçoar atividades de acabamento das portas em grande escala e em menor tempo.</p> <p>Além disso, a inserção dessas tecnologias nas atividades em série da indústria evita as questões trabalhistas, onde os trabalhadores podem vir a apresentar doenças crônicas resultantes de atividades rotineiras que exigem muito esforço físico dos trabalhadores e são repetitivas. Por isso, pensando numa maior preocupação com a saúde do trabalhador, inseriu-se as máquinas para esse tipo de atividade. As pessoas não foram substituídas pelas máquinas na empresa, pois, ainda há atividades artesanais de acabamento que exigem a mão-de-obra manual dos trabalhadores, entretanto, essas atividades não são em grande escala. A empresa possui o mesmo número de colaboradores de 30 anos atrás.</p> <p>Contudo, a empresa não costuma ser a primeira a adotar as tecnologias mais recentes. O mercado externo está mais avançado nesse quesito. A empresa adota tecnologias advindas da Europa, todavia, enquanto algumas aquisições são novidades para a empresa, no mercado externo já estão sucateadas. As indústrias madeireiras de Caçador precisam inserir novas tecnologias em seu processo produtivo, mas a Sincol não é pioneira nisso. Nem por isso, a empresa descarta a possibilidade de aquisição de equipamentos modernos, principalmente quando sente essa necessidade.</p> <p>No reflorestamento, a empresa já adotou várias tecnologias na extração da madeira, por exemplo. Isso por ser um trabalho rústico e de risco aos colaboradores da empresa. Quando houve a inserção das máquinas no reflorestamento, as pessoas dessa atividade foram realocadas na empresa ao invés de serem dispensadas. Assim, a empresa buscou evitar desgaste físico e oferecer melhores condições de trabalho a esses colaboradores. As pessoas são o maior patrimônio da empresa, pois sem elas a tecnologia adquirida pela empresa não possui valor se não forem conduzidas pelas pessoas e, para isso, elas precisam estar bem e se sentirem valorizadas.</p>
Recursos Humanos ou Individuais	<p>No que concerne ao gerenciamento das pessoas na organização, é importante destacar que a empresa é familiar, não só no sentido de que é conduzida por membros de uma mesma família, mas no sentido de que o grupo de colaboradores da Sincol constitui uma família. Há colaboradores com mais de 40 anos de carreira profissional na Sincol, o que revela uma fidelidade entre a empresa e os colaboradores. Isso não significa que não houve rotatividade de pessoas, mas mostra um apelo ao profissional que objetiva fazer carreira dentro da organização. Também há pessoas que se desligaram da empresa e depois de um tempo acabaram</p>

	<p>retornando.</p> <p>A empresa realiza treinamento com seus colaboradores pensando em auxiliar no desenvolvimento de suas atividades. Há trinta anos, a empresa possui a política de contratação de pessoas com deficiência. Essa prática acontece antes mesmo de surgir a legislação que determina cotas de pessoas com deficiência intelectual ou física a serem integradas nas empresas. A empresa pratica isso não por caridade nem para cumprir com uma questão legal, mas, sim, porque entende que essas pessoas precisam ser valorizadas e possuem capacidade e competências que muitas vezes são maiores do que as pessoas que não apresentam nenhuma deficiência. Então, não há o porquê excluí-las da oportunidade de atuarem no mercado.</p> <p>De modo geral, a valorização dos colaboradores é um princípio na empresa. Com base na própria norma, a empresa realiza treinamentos, avaliação de competências, análise comportamental e incentivo à elevação do nível de escolaridade.</p>
<p>Recursos Organizacionais</p>	<p>Há sete anos, foi contratada uma empresa de consultoria para formalizar o planejamento estratégico da empresa. Entretanto, como é algo que precisa ser seguido e possui normas, na implantação do planejamento não houve sucesso, pois, esses regimentos afetaram os procedimentos internos e também não agradaram a todos, criando conflitos entre as pessoas na empresa. Assim, a empresa precisou rever isso e ajustar para dentro da organização. Atualmente, o planejamento estratégico é feito dentro da organização com o auxílio do conselho de administração e da diretoria da empresa. Na reestruturação do planejamento estratégico, a empresa procurou manter os princípios e costumes, tornando um planejamento mais informal. Dessa forma, é possível atender os anseios das pessoas da organização com mais liberdade e sem afetar a gestão das atividades.</p> <p>O controle e coordenação das atividades da empresa são realizados pelo nível estratégico da organização, sendo este composto pelo conselho de administração e pela diretoria. O estilo de liderança adotado na empresa é o democrático, assim os colaboradores podem participar das decisões. Essa participação ocorre por meio da realização de reuniões com integrantes de diversos níveis da empresa, de modo a discutir questões pontuais e que gerariam grande impacto na organização. Cabe apontar que os diretores possuem funções específicas na empresa.</p> <p>Outro fator relevante é a existência de incentivo das relações informais dentro da empresa por meio da oferta de atividades de dança, esporte, projetos de bem-estar que têm por objetivo promover a interação entre os colaboradores em momentos informais e que estimulem o lazer. Essas ações são apoiadas em parceria com o Serviço Social da Indústria (SESI).</p>
<p>Recursos Financeiros</p>	<p>Nos recursos financeiros, a empresa sempre foi autossuficiente, mas devido as crises que o Brasil vem sofrendo, a empresa tem buscado recurso financeiro por meio de bancos para honrar com seus compromissos. Ademais, a empresa também apresentou queda no faturamento.</p> <p>Quanto ao gerenciamento dos lucros, a empresa reinveste no negócio, seja na</p>

	aquisição de máquinas e equipamentos e/ou novas florestas.
Reputação	<p>A empresa é reconhecida por oferecer produtos de qualidade. A empresa possui essa preocupação. O reconhecimento começa na fábrica devido a qualidade de seus produtos. A Sincol tem valor agregado ao seu produto.</p> <p>Ainda assim, a empresa não possui a melhor logística, a melhor forma de produzir. Poderia reduzir seus custos e trabalhar de maneira mais rápida para tender os clientes com agilidade, mas para a empresa isso não é a prioridade e, sim, ela se preocupa em oferecer algo com qualidade e segurança ao consumidor final, mesmo que isso leve um tempo maior e uma produção mais engessada.</p> <p>Ao finalizar a produção, a empresa ainda realiza testes com os produtos para certificar sua qualidade antes de entregá-los ao cliente. A Sincol possui um laboratório para realizar esses testes. Portanto, a ideologia da empresa refere-se a oferecer produtos com alta qualidade, mesmo que o custo para elaboração do produto seja mais elevado.</p>
Inovação	<p>A empresa possui um setor de pesquisa e desenvolvimento (P&D) que atua ligado ao setor de marketing. Há uma preocupação em oferecer produtos que sejam resistentes às condições climáticas, lembrando que a empresa vende para toda as regiões do Brasil e ainda exporta. Por isso, é preciso elaborar produtos diferenciados e que sejam resistentes às condições climáticas da região em que será instalado. Assim, é necessário desenvolver técnicas inovadoras para que o produto contenha essas características de resistência e durabilidade e não afete na sua qualidade e estética.</p> <p>Cabe ressaltar que a Sincol ficou muito tempo sem oferecer produtos inovadores no mercado. Tal atitude é resultado da fidelização dos clientes pela aquisição de seus produtos. Entretanto, esse cenário vem se alterando após se deparar com o aumento e fortalecimento da concorrência. Com isso, a empresa precisou se reinventar para se manter e atrair mais clientes.</p> <p>A empresa costuma recorrer a universidades ou instituições de pesquisa para desenvolver em conjunto produtos inovadores. Isso acontece principalmente nas atividades de florestamento e reflorestamento. Alguns convênios são realizados com a própria Universidade Alto vale do Rio do Peixe (UNIARP), por exemplo: o controle de pragas com a equipe do curso de ciências biológicas da instituição. Os pesquisadores da Empresa de Pesquisa Agropecuária e Extensão Rural de Santa Catarina (Epagri) também auxiliam nos insumos da empresa, bem como a fertilidade do solo, etc.</p>
Recurso Essencial	<p>A empresa possui direito de propriedade industrial registrada, trata-se do nome da empresa: Sincol.</p> <p>A Sincol também conta com um sistema que as outras empresas concorrentes não conseguem acessar. São atividades realizadas pela equipe administrativa da empresa, mas que são práticas antigas e têm funcionado</p>

	<p>efetivamente.</p> <p>A vantagem em se localizar na cidade de Caçador é pelo clima e pelo <i>pinus elliottii</i> que é uma madeira exótica, mas que se fortificou na região de Caçador. Essa madeira deu certo com o solo, o relevo e a temperatura desse município. Se a Sincol estivesse instalada em outra região, provavelmente, ela teria partido para um outro produto, ramo de atividade, ou talvez ela não estivesse mais no mercado. Logo, Caçador pode ser considerado um dos melhores lugares para a instalação de uma indústria madeireira devido à existência da matéria-prima.</p>
Heterogeneidade	<p>A empresa tem se mantido competitiva no mercado madeireiro devido ao fato de estar instalada em uma região em que dispõe de matéria-prima para produção de seus produtos. Vender um produto difícil de ser substituído, se reinventar quando necessário, elaborar produtos de alta qualidade, valorizar seu pessoal e reinvestir no negócio. Então, esse conjunto de recursos é o que têm fortalecido a empresa e sua marca.</p>
Imobilidade de recursos	<p>É salutar mencionar que seria difícil para a empresa se localizar em outra região que não fosse em Caçador, pois há matéria-prima de qualidade para ser extraída dessa região. Inclusive a logística de distribuição dos produtos é viável hoje para a empresa devido o município que se encontra instalada.</p>
VCS	<p>O alicerce de competências que geram vantagem competitiva para a empresa é a qualidade do produto produzido pela empresa, o engajamento das pessoas nas atividades e o modelo de gestão praticado pela organização.</p>

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Diante disso, é possível observar que a empresa analisada dispõe de vários recursos estratégicos que podem vir a gerar a vantagem competitiva. Trata-se de uma combinação desses recursos. Para melhor compreensão dos recursos possuídos pela empresa pesquisada, mostra-se, no Quadro 6, a seguir, sinteticamente, os recursos existentes ou não na organização.

Quadro 6 – Recursos estratégicos que conferem vantagem competitiva à empresa

Tipo de recurso	A empresa explora?	Descrição
Recursos Físicos e Tecnológicos	Sim	Recurso físico: Matéria-prima Pinus. Recurso tecnológico: Máquinas e equipamentos advindos da Europa.
Recursos Humanos ou Individuais	Sim	Recursos humanos: os funcionários da organização são motivados para serem engajados e são valorizados pela empresa, tanto que grande parte dos funcionários construiu sua vida profissional na empresa. A empresa contrata colaboradores com deficiências intelectuais e/ou física.
Recursos Organizacionais	Sim	O planejamento estratégico é informal. O conselho de administração e a diretoria (nível estratégico) controlam as atividades da empresa. O estilo de liderança é familiar. As relações informais entre os colaboradores são incentivadas por meio da oferta de atividades de lazer.
Recursos Financeiros	Sim	A empresa é autossuficiente. Ela realiza poucos empréstimos bancários. O lucro é reinvestido no negócio. A empresa possui muitos ativos em forma de plantações de matéria-prima e terras.
Reputação	Sim	A empresa é reconhecida pela marca e possui como principais atributos relacionados a sua marca a qualidade e tradição. A empresa dispõe de laboratório de testes de qualidade em seus produtos.
Inovação	Sim	O setor de Planejamento & Desenvolvimento (P&D) desenvolve pesquisas para inovação nos produtos. A empresa possui traços de inovação aberta com Universidades e institutos de pesquisa.
Recursos Essencial	Sim	O nome Sincol é direito de propriedade registrado. A empresa possui sistemas nas atividades realizadas pela equipe administrativa da empresa que as concorrentes não conseguem acessar.
Heterogeneidade	Sim	Localização, matéria-prima, produto difícil de ser substituído, qualidade no produto, inovação aberta, valorização dos recursos humanos e reinvestimentos dos lucros no negócio.
Imobilidade de recursos	Sim	A Sincol é instalada em Caçador-SC pela acessibilidade à matéria-prima.
VCS de longo prazo	Sim	Qualidade do produto produzido pela empresa, o engajamento das pessoas nas atividades e o modelo de gestão praticado pela organização.

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Na empresa analisada, o planejamento estratégico, por ser informal, é uma desvantagem competitiva à organização. No passado, a empresa contratou uma empresa de consultoria para elaboração do planejamento estratégico, entretanto, na execução não teve êxito, pois houve resistência dos colaboradores. Como consequência, a empresa ficou engessada em alguns processos não podendo ser flexível aos colaboradores quando esses necessitavam de ações de estímulo da empresa. Com isso, aponta-se que a empresa possui desvantagem competitiva desse recurso. Diante do arcabouço teórico sobre esse recurso, ele é considerado como uma estratégia eficiente a ser adotada pelas organizações, podendo torná-las com uma vantagem sustentável sobre seus concorrentes, como já afirmava Porter (1985). Portanto, esse recurso pode ser transformado como uma vantagem competitiva sustentável, caso a empresa invista em seu desenvolvimento e implementação.

Na análise também foram identificados sete recursos que se apresentaram como vantagem competitiva sustentável para a empresa em estudo, são eles: recurso físico (matéria-prima), reputação (reconhecimento da marca e qualidade nos produtos e setor de P&D), recurso essencial (direito de propriedade industrial registrada e sistema inacessível pela concorrência) e imobilidade de recursos (localização em outra região). Esses recursos conferem vantagem competitiva sustentável para a organização estudada.

O primeiro recurso identificado como vantagem competitiva sustentável para a empresa em estudo é o recurso físico matéria-prima (o *pinus elliotti*). As condições climáticas da região onde a empresa está instalada são propícias para essa variedade, e essas condições não são facilmente encontradas. Assim, é possível traçar um paralelo da matéria-prima com a imobilidade de recurso. Portanto, esses recursos conferem vantagem competitiva à organização, pois ao longo do tempo são produtivos e criam valor econômico à empresa, o que corrobora com a predição de Peteraf (1993).

No item da reputação, os recursos reconhecimento da marca (tradição) e qualidade nos produtos, ligada ao setor de P&D, também se categorizaram como vantagem competitiva sustentável. A empresa possui marca reconhecida e clientes fidelizados pela oferta de produtos com alta qualidade. O desenvolvimento de produtos com qualidade é feito por meio de um controle de qualidade que é realizado com o auxílio do setor de P&D. Assim, pode-se retomar a afirmação de Barney (1991) quando relata que as empresas mantêm sua vantagem competitiva por meio da combinação de seus recursos raros, valiosos, insubstituíveis e difíceis de imitar, defendendo-se de seus concorrentes.

Os últimos recursos identificados como vantagem competitiva à organização estudada são os recursos essenciais relacionados ao direito de propriedade industrial registrada e sistema gerencial inacessível à concorrência. Da mesma forma, é possível levantar o modelo de inovação que a empresa adota – inovação aberta com Universidades e instituições de pesquisa – como uma vantagem competitiva para a empresa.

O Quadro 7, resumo sintetiza todos os recursos analisados na organização em estudo de acordo com sua caracterização e implicações estratégicas, conforme o modelo seguido de Barney (1992).

Quadro 7 – Análise dos recursos da empresa em termos de vantagem competitiva

Tipo de Recurso		O recurso é...					Implicação estratégica
		Explorado pela empresa	Valioso	Raro	Difícil de ser imitado	Difícil de ser substituído	
Recurso Financeiro	Obtenção de Recurso Financeiro	Sim	Sim	Sim	Sim	Não	Vantagem competitiva temporária
	Reinvestimento no Negócio	Sim	Sim	Sim	Não	Não	Vantagem competitiva temporária
Recursos Físico e Tecnológico	Físico	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem competitiva sustentável
	Tecnológico	Sim	Sim	Sim	Não	Não	Vantagem competitiva temporária
Recursos Humanos ou Individuais	Pessoas	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem competitiva sustentável
Recursos organizacionais	Planejamento Estratégico	Sim	Não	Não	Não	Não	Desvantagem competitiva
	Relações Informais	Sim	Sim	Não	Não	Não	Paridade competitiva
Reputação	Reconhecimento da Marca, Qualidade nos Produtos	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem competitiva sustentável
Inovação	Setor de P&D	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem competitiva sustentável
	Produtos Inovadores	Sim	Sim	Sim	Sim	Não	Vantagem competitiva temporária
	Instituições e Pesquisa	Sim	Sim	Sim	Não	Não	Vantagem competitiva temporária
Recursos Essencial	Patente ou Direito de Propriedade Industrial Registrada	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem competitiva sustentável
	Sistema Inacessível pela Concorrência	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem competitiva sustentável
	Vantagem de localização	Sim	Sim	Sim	Não	Sim	Vantagem competitiva

							temporária
Heterogeneidade	Recursos que estimularam o crescimento da empresa	Sim	Sim	Sim	Sim	Não	Vantagem competitiva temporária
Imobilidade de Recursos	Localização em outra região	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem competitiva sustentável

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

5 CONCLUSÃO

Este estudo destinou-se a investigar os recursos estratégicos de uma empresa madeireira capazes de gerarem vantagem competitiva para a indústria. Encontraram-se os seguintes recursos estratégicos como vantagem competitiva sustentável: recurso físico (matéria-prima), reputação (reconhecimento da marca e qualidade nos produtos e setor de P&D), recurso essencial (direito de propriedade industrial registrada e sistema inacessível pela concorrência) e imobilidade de recursos (localização em outra região). Tais recursos conferem vantagem competitiva sustentável para a organização estudada.

Esses recursos, analisados sob sua possibilidade de generalização para outras empresas que atuam nesta indústria no Oeste Catarinense devido às características da empresa analisada, são capazes de gerar e de ser a vantagem competitiva de qualquer uma destas empresas. Isto porque, utilizando-se de informações secundárias, a estrutura de capital destas empresas, modelos de gestão advindos de empresas familiares em segunda ou terceira geração, histórico de inserção no mercado nacional e internacional e sua localização física bastante próxima permitem sugerir que tais recursos são fundamentais.

Mesmo sendo uma investigação inicial nesta indústria, os resultados possibilitam tecer uma importante contribuição teórica da Visão Baseada em Recursos: há evidências que, mesmo de forma intuitiva, as empresas valem-se de seus recursos estratégicos para obtenção de vantagem competitiva, bem como possuem uma natureza proativa no desenvolvimento de capacidades dinâmicas para explorar estes recursos estratégicos. Tais resultados corroboram com pesquisadores da VBR, em especial Teece, Pisano e Shuen (1997), Zott (2003) e Liao, Rice e Lu (2015).

Quanto às contribuições para a prática empresarial, o levantamento dos principais recursos estratégicos traz para discussão uma questão comum em empresas de origem familiar, e que mesmo com tradição no mercado, mantêm a gestão estratégica da empresa de modo informal. Verificou-se que a falta de planejamento estratégico formal na empresa analisada representou uma desvantagem competitiva, representando uma fragilidade da empresa em longo prazo – especialmente por seu tamanho e atuação em mercados diversificados (inclusive internacionais).

Os resultados ora descritos devem ser tomados com cuidado. Essa questão, levanta a possibilidade de desenvolvimento de novas pesquisas, de modo a melhorar a compreensão do fenômeno e de buscar evidências para outras questões como: No que a indústria madeireira Catarinense se diferencia em termos de recursos estratégicos para a indústria do Norte do Brasil? A disponibilidade de matéria-prima é a principal preocupação da empresa na escolha de sua localização ou expansão por meio de unidades de negócio? Características voltadas aos recursos humanos possuem menos ou mais importância na indústria madeireira – considerando sua natureza primária?

Considerando ainda que este estudo levantou a questão da inovação aberta da empresa em análise com universidades e centros de pesquisa, como a inovação ocorre nesta indústria? Quais são seus principais produtos? Como a propriedade industrial pode ser desenvolvida e utilizada como vantagem competitiva nesta indústria?

STRATEGIC RESOURCES AND ADVANTAGE COMPETITIVE IN SANTA CATARINA, BRAZIL WOOD INDUSTRY

ABSTRACT

The Resource Based View Theory (RBV) started an important discussion to the field of strategic management, since the company's internal resources are considered as sources of competitive advantage. This study aimed to understand the strategic resources that give competitive advantage in the wood industry of the West Region of Santa Catarina state, located in south of Brazil. This region concentrates a considerable number of big companies with tradition in this industry. As a research strategy, a case study was performed at Sincol S.A., which met the criterion of pertinence, that is, to represent, in some way, the companies that constitute this industry; and, the criterion of possibility, by allowing access to the company through visits, provision of information and interviews with directors. The analysis of multiple sources of evidence made it possible to determine the main strategic resources that confer a competitive advantage to the wood industry: the essential physical resource, reputation and immobility of resources.

Kew-Words: Strategy. Competitive advantage. Resource Based View.

REFERÊNCIAS

ÁGAPE. Estudo Setorial da Indústria Catarinense. (2014). Disponível em: <[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/3269f3d0a2acc0ba4fe866fd35a93344/\\$File/5750.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/3269f3d0a2acc0ba4fe866fd35a93344/$File/5750.pdf)>. Acesso em: 10 set. 2016.

AMANHA.COM. 500 maiores do Sul. (2014). Disponível em: <<http://www.amanha.com.br/500maiores/>>. Acesso em: 11 set. 2016.

ANSOFF, H. I. **Corporate Strategy**: an Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion. New York: McGraw-Hill, 1965.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 3. ed. Lisboa: Edições 70, 2004.

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

BARNEY, J. B. Integrating organizational behavior and strategy formulation research: a resource-based analysis. In: SHRIVASTAVA, P.; HUFF, A. S.; DUTTON, J. E. **Advances in strategic management**. Greenwich: Jai Press, 1992.

BARNEY, J. B. Looking inside for competitive advantage. **Academy of management Executive**, v. 9, n. 4, p. 49-61, 1995.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. 3. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2011.

CHAMBERLIN, E. **The Theory of Monopolistic Competition**. Cambridge: Harvard University Press, 1933.

CARVALHO, D. M.; PRÉVOT, F.; MACHADO, J. A. D. O uso da teoria da visão baseada em recursos em propriedades rurais: uma revisão sistemática da literatura. **Revista de Administração**, n. 49, v. 3, p. 506-518, 2014.

COLLINS, D. J.; MONTGOMERY, C. A. Competindo com base em recursos: estratégia na década de 1990. In: Harvard Business Review. **Estratégia corporativa**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

DALVOVO, D. M. S.; MACHADO, M. M.; GONÇALVES, A.; BAUMGARTNER, A. Visão Baseada em Recursos e monitoramento do ambiente e sua influência nas Capacidades Dinâmicas. **Revista Inteligência Competitiva**, v. 7, n. 2, p. 133-177 2017.

DIERICKX, I.; COOL, K. Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. **Management Science**, v. 35, n. 12, p. 1504-1511, 1989.

FAO. **Perspectivas Agrícolas no Brasil**: desafios da agricultura brasileira 2015-2024 (2015). Disponível em: <<http://www.fao.org.br/download/PA20142015CB.pdf>>. Acesso em jan. 2017.

GONÇALVES, A. T. P.; CÂNDIDO, G. A. Caracterização estrutural de arranjos produtivos locais: uma aplicação no setor de extração mineral em microrregião brasileira. **Contextus-Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v. 12, n. 3, p. 7-34, 2014.

GONÇALVES, C. A.; MEIRELLES, A. de M. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2004.

HAYASHI, P. J.; BARANIUK, J. A.; BULGACOV, S. Mudanças de conteúdo estratégico em pequenas empresas de massas alimentícias. **Revista de Administração Contemporânea**, n. 10, v. 3, p. 159-179, 2006.

ITO, N. C.; HAYASHI, P. J.; GIMENEZ, F. A. P.; FENSTERSEIFER, J. E. Valor e vantagem competitiva: buscando definições, relações e repercussões. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 2, n. 16, p. 290-307, 2012.

LIAO, T.; RICE, J.; LU, J. The Vicissitudes of Competitive Advantage: Empirical Evidence from Australian Manufacturing SMEs. **Journal of Small Business Management**, v. 53, n. 2, p. 469-481, 2015.

LIPPMAN, S. A.; RUMELT, R. P. Uncertain imitability: an analysis of interfirm differences in efficiency under competition. **The Bell Journal of Economics**, v. 13, n. 2, p. 418-438, 1982.

LOPES, D. P. T.; BARBOSA, A. C. Q. Consolidando Vantagens Competitivas a partir de Inovações Gerenciais e Recursos Humanos – Um Debate Teórico. VI Encontro de Estudos em Estratégia, Bento Gonçalves-RS, 6., **Anais...** Rio de Janeiro, Anpad, 2013.

MELO, G. T. Identificação dos Recursos Estratégicos Geradores de Vantagem Competitiva Sustentada em uma Empresa de Consórcios: o Caso da Embrakon. V Encontro de Estudos em Estratégia/3Es, Porto Alegre-RS, 5., **Anais...** Rio de Janeiro, Anpad, 2011.

PADILHA, Ê.; BANDEIRA-DE-MELLO, R. Uma análise da heterogeneidade de pequenas empresas à luz da Visão Baseada nos Recursos (RBV): o caso dos Serviços Profissionais de Engenharia. In: XXXI Encontro da ANPAD – EnANPAD, Rio de Janeiro- RJ, 31., **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

PENROSE, E. **The theory of growth of the firm**. London: Basil Blackwell, 1959.

PETERAF, M. A. The cornerstones of competitive advantage: a resource based-view. **Strategic Management Journal**, v. 12, n. 3, p. 95-117, 1993.

PORTER, M. E. **Competitive Advantage**: Creating and Sustaining Superior Performance. New York: FreePres, 1985.

TEECE, D.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic Management. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 7, p. 509-533, 1997.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1987.

VASCONCELOS, F. C.; CYRINO, Á. B. Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. **Revista de Administração de empresas**, v. 4, n. 40, p. 20-37, 2000.

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

WILLIAMSON, O. E., Strategizing, Economizing, and Economic Organization. **Strategic Management Journal**, v. 12, n. SPECIAL ISSUE, p. 75-85, 1991.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZOTT, C. Dynamic Capabilities and the Emergence of Intraindustry Differential Firm Performance. **Strategic Management Journal**, v. 24, n. 2, p. 97-125, 2003.