



IV SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade

International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8302

ANÁLISE DOS RECURSOS ORGANIZACIONAIS QUE SUSTENTAM A VANTAGEM COMPETITIVA - O CASO BRF FOODS

JACIR FAVRETTO

UNIVERSIDADE DO OESTE DE SANTA CATARINA

jacir.favretto@unoesc.edu.br

DARLAN JOSÉ ROMAN

UNIVERSIDADE DO OESTE DE SANTA CATARINA

darlan.roman@unoesc.edu.br



ANÁLISE DOS RECURSOS ORGANIZACIONAIS QUE SUSTENTAM A VANTAGEM COMPETITIVA - O CASO BRF FOODS

Resumo

O objetivo deste artigo consiste em analisar a relação entre os recursos valiosos, inimitáveis, raros e organizacionais e o desempenho competitivo da organização BRF. A fundamentação teórica versa sobre *Resource Based View*. Trata-se de um estudo de caso, que foi desenvolvido numa agroindústria junto ao *controller* da unidade da BRF localizada no município de Concórdia-SC. Também foi realizada análise documental nos relatórios de sustentabilidade e de administração, referentes ao ano de 2014. Foi constatado que a tecnologia, o planejamento central de matéria-prima e o planejamento centralizado de vendas são considerados recursos valiosos. A melhoria das condições de uso dos recursos naturais (finitos) por meio de redução de consumo de água, redução do consumo de energia, programas para a sustentabilidade da agroindústria, dos suinocultores e dos avicultores são considerados recursos raros. Recursos difíceis de serem imitados são a formulação, P&D, tecnologia atribuída, a visão de mercado e a existência de contrato de exclusividade. Dentre os recursos organizacionais destacam-se a marca, a capacidade de distribuição estruturada, o desenvolvimento de novos produtos e os nichos de mercado.

Palavras-chave: *Resource Based View*. Vantagem Competitiva. Agroindústria.

Abstract

The purpose of this article is to analyze the relationship between valuable resources, inimitable, rare and organizational and competitive performance of BRF organization. The theoretical framework deals with *Resource Based View*. It is a case study, which was developed in agribusiness with the controller of the BRF unit located in Concórdia, Santa Catarina municipality. It was also conducted document analysis on reports of sustainability and management, for the year 2014. It has been found that the technology, the central planning of raw materials and the centrally planned sales are considered valuable resources. The improvement of natural resource use conditions (finite) by reducing water consumption, reducing energy consumption, programs for sustainable agricultural industry, the pig farmers and poultry are considered rare resources. Resource difficult to imitate are the design, P & D, given technology, market vision and the existence of exclusive contract. Among the organizational resources highlight the brand, structured distribution capacity, development of new products and market niches.

Keywords: *Resource Based View*. Competitive Advantage. Agribusiness.



1 Introdução

A competitividade das organizações é associada a diversos fatores. Dentre eles, destacam-se os recursos que as organizações detêm, sejam os tangíveis ou intangíveis. O recurso tem papel relevante no desempenho das organizações. Wernerfelt (1984) destaca que recursos podem ser entendidos como qualquer coisa que possa ser imaginada como uma potencialidade ou fragilidade de dada firma, isto é, os recursos de dada firma são os seus ativos (tangíveis ou intangíveis) que estão vinculados a firma. Nesse sentido, Cobaito (2014) salienta que o campo do conhecimento estratégico que reflete sobre a criação de vantagem competitiva está alicerçado pela RBV - *Resource Based View*.

Lazzari et al (2014) assevera que a identificação de recursos estratégicos e especificidade de ativos são os fatores que explicam o sucesso da empresa. A RBV ajuda a compreender o processo de envolvimento dos recursos humanos nas organizações, ligado a aprendizagem pela prática, um determinante para o processo de aprendizagem organizacional, adicionada a ativos físicos, que podem determinar um caminho para desenvolver um produto dentro da organização.

Baseado nesse contexto, emerge a seguinte pergunta de pesquisa: Qual a relação entre os recursos internos da BRF e sua vantagem competitiva? Na tentativa de resposta a esta pergunta, o objetivo deste artigo é analisar a relação entre os recursos valiosos, inimitáveis, raros e organizacionais e o desempenho competitivo da organização BRF. Essa constatação evidencia a possibilidade de fortalecer as pesquisas e publicações científicas sobre a análise da estratégia de empresas sob a ótica da RBV. Sobremaneira em organizações do agronegócio, setor que apresenta representatividade na economia brasileira. No Brasil o agronegócio contribui com o equilíbrio da balança comercial, além da geração de milhares de empregos no campo e na cidade, melhoria na segurança de alimentos, geração de riquezas para o país, aumento da renda dos produtores agropecuários, e a fixação do produtor no meio rural (Batalha, 2005). Sadia e Perdigão integram pequenos produtores em suas redes de suprimentos, fornecendo assistência técnica e insumos a preços competitivos, comprando a produção e comercializando globalmente.

A justificativa prática para a realização do estudo está associada ao mapeamento de recursos estratégicos no processo de geração de vantagem competitiva de uma agroindústria. A análise desses recursos pode permitir a elaboração de um plano de ação pautado em aspectos decisivos para a obtenção de sucesso na dinâmica estratégica de empresas agroindustriais. Este artigo apresenta uma seção teórica que versa sobre *Resource Based View* (RBV). Apresenta uma seção que descreve o percurso metodológico da pesquisa. Na sequência apresenta, analisa e discute os resultados da pesquisa. E finaliza com as considerações finais do estudo.

2 Visão da Empresa Baseado em Recursos

A temática recursos vinculada a desempenho competitivo passou a ser investigada de uma maneira mais intensa a partir da obra de Penrose publicada no ano de 1959 (Penrose, 2006) e se intensificou a partir da década de 90. Numa perspectiva histórica, a *Resource Based View* é originária de quatro fontes, a saber: a) o estudo das competências distintivas; b) as teorias Ricardianas; c) as teorias Penrosianas; e d) o estudo das implicações econômicas das políticas anti-truste (Barney & Arikan, 2001). No que se refere as competências distintivas, os autores supracitados salientam que as firmas que possuíam gerentes gerais de alta qualidade apresentavam desempenho superior. Essa abordagem apresenta duas limitações principais: a dificuldade de identificar características-chaves de um profissional de



desempenho superior, por serem ambíguas e difíceis de identificar; e, a empresa possui uma série de outras competências que não estão calcadas na pessoa do gerente geral.

As teorias ricardianas focam na inelasticidade da oferta de terras para o cultivo, já que sua oferta é limitada e não apresenta resposta a variações de preço. Os proprietários de terras mais férteis teriam rendas maiores, principalmente por conta de maior produtividade e menor custo operacional, já que os preços são determinados pelo mercado. Barney and Arikan (2001) destacam que a fragilidade dessa teoria está alicerçada nos seguintes aspectos: a) a demanda dos produtos de empresas possuidoras de terras férteis e empresas detentoras de terras menos férteis pode declinar, forçando as empresas detentoras de terras não férteis a cessarem a sua produção. Já os detentores de terras férteis reduzem a sua margem de rentabilidade diante da redução do preço ocasionada pela supressão da demanda. Além disso, as empresas detentoras de terras menos férteis, podem ter acesso a fertilizantes de baixo custo e dessa forma reduzir a diferença de ganhos em relação aos detentores de terras férteis. Portanto, mesmo a terra apresentando comportamento perfeitamente inelástico, a fertilidade da terra não acompanha esse comportamento.

Na perspectiva das teorias Penrosianas a análise do crescimento da firma leva em consideração as condicionantes para o seu crescimento e os limites para esse crescimento. Nessa visão, a função do gerente da firma consiste em gerencia-la de forma que tenha condições de explorar os recursos produtivos controlados pela firma, utilizando-se de um framework administrativo estabelecido. No que se refere aos limites para o crescimento da firma, Penrose (1959) salienta que as oportunidades de produtividade existente em função do tipo de recursos que a firma detém apresentam-se como um dos limites do crescimento, associado ao tipo de framework adotado pela empresa para gerencia-la.

Além disso, Penrose (1959) menciona a importância da heterogeneidade das firmas, mesmo dentro de uma mesma indústria, já que ela tem acesso e disponibilidade a recursos produtivos distintos entre si. E ainda, sugere a ampliação do espectro de recursos produtivos. Mesmo com o espectro de recursos produtivos ampliado, existem fontes de heterogeneidade entre as firmas, especialmente no que se refere aos recursos alusivos a gestão e de alta gerência. Salienta que a capacidade empreendedora e as capacidades de gestão possam ser inseridas nesse espectro alargado de recursos, proporcionando heterogeneidade às firmas.

No que se refere as implicações econômicas de políticas antitruste Barney and Arikan (2001) afirmam que o bem-estar de uma sociedade é maximizado à medida que os mercados são perfeitamente competitivos. Quanto mais concentrado, monopolizado ou oligopolizado é dado mercado, maior será o preço praticado pela empresa nele operante, aumentando sensivelmente as margens de contribuição da firma e consequentemente reduzindo o bem-estar da sociedade atendido por ela.

Nessa perspectiva Bain (1956) elaborou o modelo *structure-conduct-performance* (SCP) que prevê que a estrutura de uma indústria define a amplitude de atuação de uma firma, denominada de conduta, e a performance dessa firma dentro da indústria. Outrossim, a performance superior vivenciada por uma firma ao longo do tempo reflete na conduta não competitiva de outra firma, o que se mostra antagônico ao bem-estar da sociedade. Portanto, Ricciardi (2006) destaca que a escolha estratégica mais importante de uma firma diz respeito a indústria na qual ela deve operar. Firms em busca de persistente performance superior deveriam escolher apenas escolher indústrias imperfeitamente competitivas para estabelecer suas operações. Entretanto, Demsetz (1973) destaca que a estrutura da indústria não é o único determinante da performance de uma firma. Firms podem obter performances persistentemente superiores por terem sorte ou por serem mais competentes do que suas concorrentes no que tange ao atendimento das necessidades dos consumidores.



O estudo bibliométrico desenvolvido por Favoreto, Amâncio-Vieira and Shimada (2014) destaca que os autores que são recorrentemente citados nos estudos nacionais sobre RBV (em ordem de importância) são Barney (1991), Porter (1985), Penrose (1953), Porter (1980), Wernerfelt (1984), Peteraf (1993), Rumelt (1984), Prahalad and Hamel (1990), Song, Benedetto and Nason (2007), Di Benedetto and Song (2003), Barney (1991), Wernerfelt (1984), Porter (1980), Peteraf (1993), Penrose (1953), Prahalad and Hamel (1990), Grant (1991), Porter (1985), Teece, Pisano and Shuen (1997), Barney (2002), Diericks and Cool (1989), Barney (2002), Amit and Schoemaker (1993), Collis and Montgomery (1995).

Favoreto e Vieira (2014) desenvolveram um estudo para apresentar indicativos qualificadores e afirmações temáticas da produção em RBV. Os resultados apontam para a prevalência de estudos quantitativos e, como objeto de pesquisa, grandes organizações. A pesquisa em organizações de menor porte é, na sequência, analisada, e dela são extraídas as diretrizes norteadoras e as tratativas conferidas aos recursos. O relacionamento Interorganizacional é apontado correntemente na pesquisa como um recurso fundamental à prática estratégica de PME's. Na ausência de estruturas de que se dotam o mercado ou organizações de maior porte, a capacidade de relacionamento com outras firmas é tida por essencial.

Wernerfelt (1984) foi um dos precursores em afirmar que a vantagem competitiva da firma está associada aos recursos que possui. A RBV permite tecer um diálogo entre os conceitos da estratégia, a organização industrial e a organização econômica (Mahoney & Pandian, 1992). Na percepção de Barney and Hesterly (2007) para gerar vantagem competitiva os recursos precisam ser valiosos, raros, difíceis de imitar e a organização deve estar preparada para integrá-los, explorá-los e oferecer suporte via atividades, operações, políticas e procedimentos. Essa abordagem se refere ao modelo VRIO, que será utilizado para analisar os recursos organizacionais do caso estudado. Acedo, Barroso and Galan (2006) identificaram três correntes coexistentes dentro do que denominaram de *Resource-based Theory* (RBT): a *resource-based view* (RBV), a *knowledge-based view* (KBV) e a *relational view*. Tratasse igualmente de estudo bibliométrico, que utilizou o método de cocitação, analisou a disseminação e as principais tendências da teoria.

Favoreto, Amâncio-Vieira e Shimada (2014) fizeram um mapeamento da produção intelectual na teoria em periódicos nacionais A1, A2, B1 e B2. Constataram que quanto ao perfil dos autores que publicam sobre RBV, a maior parte é marcada pelas seguintes características: formação em Administração ou Engenharias; título de doutor ou mestre; maior titulação obtida entre 2004 e 2011; filiação (no momento da publicação) às universidades FGV-SP e PUCPR; e vínculo celetista. Nos artigos analisados, 15,58% dos autores (12 dos 77 autores) aparecem em 35,8% dos artigos, e 84,42% dos autores contribuíram com apenas uma publicação. Com relação à rede de coautoria, observou-se que não há uma concentração em grupos de pesquisadores e/ou programas de pós-graduação específicos nas publicações veiculadas nos periódicos nacionais analisados. Tal fato pode se dar por conta do pouco tempo de pesquisa da teoria no Brasil, e/ou porque os autores identificados podem estar publicando em periódicos internacionais (o que demandaria averiguação à parte).

Além disso, o *core sobre RBV* é constituído pelos periódicos RAC e RAUSP, cujas publicações somam 41% das publicações totais. Os cinco periódicos em que mais se publicaram são: a RAC - Revista de Administração Contemporânea, estrato Capes A2, com 25,6% dos artigos; a RAUSP - Revista de Administração USP, estrato Capes A2, com 15,3% dos artigos; a REAd - Revista Eletrônica de Administração da UFRGS, estrato Capes B1, com 12,8% dos artigos; a RAE - Revista de Administração de Empresas (impressa) da FGV, estrato Capes A2, também com 12,8% dos artigos; e a BAR - *Brazilian Administration Review*, estrato Capes A2, com 10,3% dos artigos. Juntas, as publicações nessas revistas



somam 76,9% do total de artigos. Destaque-se que, das cinco revistas, três são editadas por universidades cujos programas *stricto sensu* são os principais do país: a RAUSP, pela USP; a REAd, pela UFRGS; e a RAE, pela FGV. Duas (a RAC e a BAR) são editadas pela Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (AnPAD), principal instituição responsável pelo fomento de pesquisas e programas de pós-graduação na área de Administração em âmbito nacional. Das citações totais, 17,37% dimanam de apenas 13 obras, das 1.311 obras referenciadas (menos de 1% das obras). São, nos artigos analisados, as obras que mais amparam a pesquisa em RBV.

Para Barney (1991), os recursos de uma firma consistem em todos os ativos tangíveis e intangíveis, humanos e não humanos possuídos e controlados por ela e que lhe permitem agregar valor a seus produtos e serviços. O autor cita três categorias principais de recursos: os físicos, os humanos e os organizacionais. Grant (1991) por sua vez, inclui ainda os recursos tecnológicos, financeiros e reputacionais. Os recursos atribuem à empresa força para criar barreiras de entrada necessárias à manutenção do poder de mercado. Essas barreiras ocorrem devido às imperfeições naturais no mercado de recursos (Barney, 1986). Somente por meio de fontes de recursos estratégicos, as barreiras passam a existir, seja por economias de escala, patentes, reputação da marca, etc., seja por recursos que conferem à empresa vantagens competitivas que novos entrantes não têm e podem obter apenas lentamente e/ou por meio de altos custos (Wernerfelt, 1984; Grant, 1991) — são os conhecidos mecanismos de isolamento (Rumelt, 1984).

Portanto, os recursos tangíveis e intangíveis contribuem substancialmente para a obtenção de vantagem competitiva nas organizações.

3 Metodologia

Para Richardson (1989, p.70), “método significa a escolha de procedimentos sistemáticos para a descrição e explicação de fenômenos. Esses procedimentos se aproximam dos seguidos pelo método científico que consiste em delimitar um problema, realizar observações e interpretá-las com base nas relações encontradas, fundamentando-se, se possível, nas teorias existentes”.

A abordagem da pesquisa caracteriza-se como qualitativa. Quanto aos objetivos é exploratória e consiste em um estudo de caso, que para Gil (2007) é o estudo em profundidade de uma situação ou instituição, sem a pretensão de intervir, mas perceber como acontece. Para Yin (2005, p.32), estudo de caso é a investigação empírica que estuda o fenômeno contemporâneo no contexto da vida real.

A revisão de literatura contemplada no trabalho teve ênfase na visão baseada em recursos (RBV). Posteriormente, foi realizada uma entrevista com o *Controller* da empresa Brasil Foods – BRF Foods, unidade de Concórdia, Santa Catarina. A busca do responsável pela Controladoria, foi por indicação do Gerente Líder de Sítio, pelo entendimento de que é a pessoa que sistematiza e analisa as variáveis no contexto macro da organização. Portanto, é considerado informante chave da organização pesquisada.

A entrevista, semiestruturada, foi dividida, além da etapa inicial de caracterização do respondente, em três categorias: a) Recursos de Capital Físico; b) Recursos de Capital Humano; c) Recursos de Capital Organizacional e foi realizada no mês de março de 2015, com tempo aproximado de duas horas e meia.

Com o consentimento do entrevistado, a entrevista foi gravada e transcrita na íntegra, destacando que em todo o momento da pesquisa foi permitido ao respondente expressar suas opiniões e ajustá-las conforme seu entendimento. Para um entendimento abrangente de indicadores e ações desenvolvidas pela empresa, além da entrevista realizada, foram utilizadas



fontes documentais de pesquisa do próprio site da empresa, a citar o Relatório de Sustentabilidade de 2014.

A escolha pela empresa BRF Foods deve-se ao fato de ser uma empresa consolidada no mercado mundial, detentora das marcas Sadia e Perdigão, entre outras, e pelo fato de possuir um processo de internacionalização bastante avançado atualmente. Com unidades fabris situadas, também no Oeste Catarinense, onde tanto Sadia quanto Perdigão iniciaram suas atividades, a empresa foi a propulsora do desenvolvimento do agronegócio na região, que atualmente, conta com índices significativos de crescimento no segmento.

Coleta e Análise dos Dados

O instrumento de coleta de dados, consistiu em uma entrevista semiestrutura, como dito anteriormente, dividido em três categorias: a) Recursos de Capital Físico; b) Recursos de Capital Humano; c) Recursos de Capital Organizacional. Na primeira categoria procurou-se identificar como os Recursos de Capital Físico podem assegurar vantagens competitivas. A segunda categoria Recursos de Capital Humano, buscou as práticas que a empresa adota para captação, capacitação e retenção das pessoas e como elas podem contribuir para a abertura da empresa no mercado mundial. Por fim, na terceira categoria Recursos de Capital Organizacional, foram caracterizadas as variáveis organizacionais que a empresa controla, ajusta e aperfeiçoa com o objetivo de assegurar uma empresa enxuta, ágil e focada nas expectativas do mercado.

Com base nas informações obtidas na entrevista e no relatório de sustentabilidade de 2014, da empresa BRF, a análise dos dados ocorreu relacionando a apresentação dos resultados empíricos com as pesquisas, teorias e escritos teóricos acerca da RBV.

4 Análise dos resultados

Esta seção descreve a caracterização da organização pesquisada, como ocorreu o processo estratégico da empresa, os recursos e capacidades relevantes para a realização desse processo e a discussão dos resultados empíricos a luz dos escritos teóricos da RBV.

4.1 Caracterização da organização pesquisada

A organização pesquisada é uma empresa agroindustrial. É a sétima maior companhia de capital aberto de alimentos do mundo. É uma das 100 empresas mais inovadoras do planeta. É uma das líderes mundiais da indústria de alimentos e está entre os líderes no fornecimento global de proteína animal (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE, 2014). Ao final do ano de 2014 possuía 104.400 colaboradores. Produziu 3.825 mil toneladas de carne no ano de 2014, tendo realizado investimentos sociais da ordem de R\$ 1.745 milhões e investimento em projetos de gestão ambiental de R\$ 208,4 milhões. (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE, 2014). Com uma visão voltada a sustentabilidade, a redução total de consumo de água por tonelada produzida foi de 4,2% no ano de 2014. Avaliou 17 mil fornecedores relevantes no quesito impactos socioambientais potenciais ou reais. Desenvolveu 123 inovações em produtos ao longo do ano de 2014 e realizou um investimento em capacitação e treinamento dos colaboradores na ordem de R\$ 23,3 milhões. (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE, 2014).

No quesito materialidade, o Relatório de Sustentabilidade (2014) destaca que a gestão pretende focar no ano de 2015 alguns aspectos, a saber, água, emissões, efluentes e resíduos, desempenho econômico, mecanismos de queixa e conformidade, cadeia de fornecedores, bem estar animal, impactos econômicos indiretos nas comunidades locais, saúde e segurança do



cliente e rotulagem de produtos e serviços, produtos e serviços e seus impactos ambientais, emprego, diversidade, igualdade de oportunidades, igualdade de remuneração, saúde e segurança ocupacional, biodiversidade, materiais, transporte e energia. Portanto, a empresa está solidificando as bases operacionais e estratégicas para tornar-se uma companhia global e para atender os indicadores da *Global Reporting Initiative* (GRI).

4.2 Recursos e capacidades relevantes no processo estratégico à luz da RBV

A partir da percepção do sujeito pesquisado (E1) foi elaborada a Figura 1, que evidencia os recursos valiosos, raros, inimitáveis e organizacionais da organização pesquisada.

Recursos	Respostas Obtidas
Valiosos	- Recurso de capital físico: tecnologia - Planejamento central de matéria-prima - Planejamento centralizado de vendas
Raros	- Melhoria das condições de uso dos recursos naturais (finitos) por meio de redução de consumo de água, redução do consumo de energia, programas para a sustentabilidade da agroindustrial, dos suinocultores e dos avicultores.
Inimitáveis	- É a formulação - P&D - Tecnologia atribuída - Visão de mercado - Contrato de exclusividade
Organizacionais	- Marca - Capacidade de distribuição estruturada - Desenvolvimento de novos produtos - Nicho de mercado

Figura 1: Recursos VRIO extraídos da Entrevista com o Controller

Fonte: Os autores (2015)

Na percepção de E1, é o conjunto de recursos que cria o diferencial da empresa. A organização atua por meio de uma gestão centralizada que discute viabilidade econômica e financeira dos projetos. No que se refere aos insumos, costumam trabalhar com estoques mínimos. O planejamento das vendas é efetuado via ERP-MRP. Há um planejador central de estoque, que procura otimizar, já que esse departamento envolve um volume significativo de recursos, que ficam imobilizados. Há também um planejamento central de vendas. Tratam-se de setores distintos.

A agroindústria atua em um setor no qual todos tem acesso aos mesmos recursos. A história da empresa, que já atua no mercado há muitos anos faz com que tenha desenvolvido capacidades e recursos que a diferenciam em relação aos concorrentes, como por exemplo, a existência de contrato de exclusividade, o know-how para lançamento de novos produtos, o nível tecnológico, a equipe de pesquisadores e a visão de mercado. Há uma preocupação dos gestores na otimização do potencial industrial da organização. Esse trabalho de otimização fez com que no último ano a empresa atingisse um resultado histórico, de R\$ 2 milhões e 200 mil de lucro e EBITDA de 5 milhões no ano. Para a obtenção de vantagem competitiva, a marca é considerada fator crucial. Atua com as duas marcas mais valiosas do setor, tendo um portfólio de produtos muito variado, uma capacidade de distribuição e uma malha de distribuição muito estruturada. Portanto, são diferenciais em relação aos concorrentes a capacidade de distribuição, a marca, a capacidade de desenvolvimento de novos produtos e a atuação em nichos de mercado.



Dentre a lista de atividades que a empresa agroindustrial desempenha para desenvolver, produzir e vender seus produtos, são consideradas atividades que dão um valor maior ao produto a qualidade gerenciada por meio de um sistema de controle rígido. E isso traz reflexos positivos na marca, tornando-a mais valiosa e contribui para gerar um diferencial competitivo. Toda a empresa tem os círculos de controle de qualidade. São programas que já tem algum tempo que estão implantados dentro da empresa e onde é possível enxergar as pessoas desenvolvendo, buscando melhorias na sua área. Esse conceito levando inclusive melhorias para a sua comunidade porque desperta nelas um espírito mais crítico capacidade técnica de buscar cada vez mais melhorias (E1). No quesito recursos e capacidades que a empresa detém e que permitem que ela explore uma oportunidade e neutralize uma ameaça destacam-se a marca e a malha logística da companhia e nível de Brasil e em nível de mundo (exporta para aproximadamente 150 países).

O principal capital da empresa são as pessoas. A empresa tem cuidado muito disso. Tanto a questão de segurança como a questão de desenvolvimento. Então tem um programa chamado SSMA - Saúde, Segurança e Meio Ambiente, onde a empresa tem adotado e investido muito em segurança e bem-estar dos funcionários na companhia, como também no meio ambiente. Essa unidade já está a 170 dias sem afastamento por acidente. Isso é um recorde histórico aqui para a unidade, destaca E1. A unidade tem mais de 5 mil funcionários diretos além dos terceiros. De riscos, trabalhando muito e para garantir o que ela tem de mais valioso (E1).

No geral capital humano é um recurso raro para a companhia. Por exemplo, hoje a empresa tem um quadro que atende à demanda de produção, mas há um número elevado de vagas em aberto. Então hoje há aproximadamente 100 vagas em aberto na empresa. Mas que não compromete a produção, pois há a equação do volume de acordo com o quadro. Haveria condições de colocar mais 100 pessoas na empresa, entretanto, também existe a rotatividade e um *turnover* natural. Todo mês saem pessoas e entram pessoas. Na empresa, as pessoas acabam identificando outras oportunidades ou não se adaptam. Isso é natural em qualquer empresa e então não tem o que fazer e a gente tem que repor essas vagas inicialmente. Então no modelo da agroindústria, que é um modelo um pouco mais agressivo ele é muito baixo, mais baixo da região com certeza, sendo em torno de 15 a 16% ao ano que para o ramo é um número bem baixo (E1).

No que se refere aos recursos de difícil imitação, E1 mencionou a capacitação, o treinamento e a oportunidade de vivência que as pessoas tem dentro da empresa. Os colaboradores têm acesso à tecnologia e a novos projetos, o que nem sempre é possível em outras empresas. E isso se torna um diferencial obtido por meio do porte da empresa. A empresa utiliza ferramentas como feedback 360 graus, meritocracia e várias políticas de remuneração como também de avaliação de funcionários, sempre voltadas ao objetivo que é de se colocar pessoas, por mérito, por potencial e por desenvolvimento, para as oportunidades surgirem para quem tiver esse perfil. Então a empresa vem explorando isso de uma maneira muito eficiente e existe um projeto para cada vez mais se tornar um diferencial para quem tiver na empresa (E1).

Dentre os recursos/fatores que contribuem para a organização obter vantagem competitiva destaca-se o treinamento, a capacitação e o mapeamento dos profissionais, desenvolvendo eles para que consigam retornar isso para a companhia de uma maneira clara e para eles também. Isso permite visualizar oportunidades dentro desse modelo. A empresa hoje adota remuneração compatível com o mercado. Algumas áreas possuem remuneração variável. Então trabalha com salário fixo + benefícios. E os benefícios são hoje o grande diferencial da companhia e tem que ser incorporados como salário porque hoje a empresa oferece plano de saúde, vale mercado, auxílio funeral, cooperativas de crédito, plano



odontológico, previdência privada, entre outros. Trabalha também com os dois modelos de premiação que é a participação nos lucros e resultados como ele é baseado na lei. Existe uma lei que não foi regulamentada ainda, mas que hoje ela distribui 6% do lucro anual aos seus funcionários e existe também um prêmio de excelência, que é uma iniciativa interna para a companhia, que para as unidades que chegam, são premiadas, existe um valor disponível para os funcionários que trabalham nessas unidades. Você falou em remuneração variável que tem em alguns setores. São os setores que trabalham com pesquisa, alguns vendedores, extencionistas e tem alguns Centros de Distribuição que tem (E1).

Hoje a empresa vem buscando na verdade trabalhando para buscar profissionais no mercado e formar profissionais internos. A empresa trabalha cada vez mais para que se consiga ter um capital humano disponível para a empresa. A empresa tem como premissa que as pessoas são a base para a empresa funcionar. Então ela cria programas internos, traines, mas a empresa de uma maneira geral vem treinando para obter um diferencial competitivo. Torna a empresa cada vez mais atrativa para que as pessoas que não estão nela queiram vir para ela e mantendo as pessoas dentro da companhia para cada vez mais se formarem e trazerem resultados para a companhia (E1).

Estruturou um Sistema de Gestão claro e organizado. O planejamento estratégico desdobra-se em projetos e metas claras que facilitam o acompanhamento dos projetos e ações. Em anos bons, não se vê muito o benefício do planejamento, porém em anos difíceis, o planejamento torna-se fundamental (E1). Há um programa que foi criado recentemente que estabelece valores e a cultura que busca ser desenvolvida dentro da empresa. Então isso deve trazer o grande diferencial da companhia nesse modelo gerencial e estrutural: a descentralização, autoridade para as áreas e associada a um programa de valores definidos claramente para a companhia, o que se espera da companhia por parte de cada um (E1). Um dos grandes diferenciais que é importante para a cultura é que você tem uma rotatividade baixa. No nosso caso da agroindústria que tem uma média de 50% de *turnover*, você vai ter uma dificuldade extrema de implantar uma cultura organizacional, as pessoas não vão conhecer a empresa, não vão se adaptar e vão estar saindo o tempo todo. Então isso é um dos grandes diferenciais para se manter uma cultura dentro da companhia, menciona E1.

Dentre os recursos que contribuem para a obtenção de vantagem competitiva destacam-se o modelo de gestão estruturado, uma administração clara, verticalizada, que torna a empresa mais ágil, ter consultorias também para implantar esse método. Mas hoje a empresa trabalha de uma maneira muito clara com objetivos claros para todas as unidades. A empresa recentemente anunciou o planejamento da área de vendas, criou estruturas regionais justamente olhando essa agilidade no processo. A área internacional estruturada por negócio de maneira a dar velocidade ao negócio.

Outro aspecto salientado pelo Entrevistado é que hoje existe uma padronização nos processos. Há um sistema de gestão que está estruturado, existem políticas escritas, existem normas descritas, publicadas, existe cronograma de reuniões pré-definidas, com temas já definidos para serem abordados. Já está claro então como a empresa vai trabalhar. Então se o colaborador mudar de unidade, a estrutura formal já está definida, o que permite chegar num nível de padronização grande em nível de companhia. A empresa fez o reposicionamento da marca e investe em mídia televisiva, em jornais, internet. Hoje a marca é patrocinadora da copa do Brasil. Tem investimento em campeonatos, em novelas. A empresa de acordo com os lançamentos e seguimentos dos produtos vai criando a necessidade e fazendo investimento de acordo com público. Embora a mídia televisiva seja a grande aposta. A localização geográfica das unidades da empresa agroindustrial pode ser considerada um diferencial pela questão da cultura de integração e das pessoas, isto é, o espírito de trabalho dos funcionários.



Um dos diferenciais hoje da companhia é ela ter a visão para o mercado e para o futuro. A companhia hoje tem uma fábrica piloto de pesquisa em Jundiaí, e são raras as empresas que tem algo assim, onde se testam novos produtos e se tem uma visão muito focada no futuro. Então ela lança um número muito grande de produtos, mas os produtos são lançados já olhando daqui a dois anos, três anos por meio de uma equipe de desenvolvimento, marketing e vendas e uma visão muito estruturada.

4.3 Análise Documental

A partir da análise dos documentos Relatório de Sustentabilidade e Relatório da Administração da BRF, correspondentes ao ano de 2014, foi elaborada a Figura 2, que evidencia os recursos valiosos, raros, inimitáveis e organizacionais da organização pesquisada.

Recursos	Informações Obtidas
Valiosos	- Gestão de talentos - Eficiência produtiva - Qualidade de produtos e processos - Finanças - Sustentabilidade como criação de valor
Raros	- Canais de distribuição - Acesso à matéria-prima - Foco e disciplina
Inimitáveis	- Clima Organizacional - Fortalecimento das marcas - Nível de Serviço
Organizacionais	- Desenvolvimento de novos produtos - Gestão de fornecedores - Orientação para o mercado - Planejamento

Figura 2: Modelo VRIO extraídos da análise documental

Fonte: Os autores (2015)

De acordo com as informações disponíveis nos documentos analisados (Relatório de Sustentabilidade e Relatório da Administração referentes ao ano de 2014) foi possível identificar estratégias que a companhia desenvolve com o objetivo e abordar os desafios e oportunidades e gerar vantagem competitiva.

Com relação aos recursos valiosos da empresa, cita-se a gestão de talentos, a eficiência produtiva, a qualidade de produtos e processos, as finanças e a criação de valor por meio da gestão da sustentabilidade. Esses recursos podem ser considerados como valiosos na medida em que permitem que a empresa explore oportunidades e neutralize ameaças externas. A gestão de talentos fortalece o capital humano multicultural da empresa e proporciona crescimento nos resultados. A eficiência produtiva, conseguida por meio da adoção de tecnologias modernas e capacitação dos recursos humano, diminui os custos, aumenta a rentabilidade, proporciona a oferta de um produto padronizado e gera resultados consistentes para os investidores.

Decorrente da eficiência produtiva, a qualidade dos produtos e processos auxilia no desenvolvimento da marca, agregando valor de mercado e fidelização dos clientes. Este recurso mantém a reputação e o diferencial de qualidade da empresa, especialmente em mercados nos quais esse aspecto é valorizado pelos consumidores e clientes. O capital financeiro de uma empresa reflete a capacidade de investimentos e de diferenciação. Neste sentido, a BRF, por meio de suas estratégias voltadas para o mercado, de uma eficiente gestão



orçamentária, da eficiência na logística e no nível de serviço, a sinergia nas operações e a revisão de portfólios tem gerado um desempenho financeiro positivo e diferenciado. Os investimentos e o capital de giro vêm apresentando uma melhora significativa, resultando em uma expressiva geração de caixa. Por sua vez, a criação de valor por meio da gestão da sustentabilidade proporciona condições para a empresa crescer de forma sustentável e criar valor compartilhado de longo prazo, garantindo a sustentabilidade do negócio e suportando movimentos globais.

Com relação aos recursos raros, foi possível identificar os canais de distribuição, o acesso à matéria prima e o foco e disciplina. Os recursos raros são aqueles controlados por poucas empresas e tendem a ser uma fonte importante de vantagem competitiva. Neste contexto, os canais de distribuição podem ser considerados raros, na medida em que poucas empresas conseguirão manter a estrutura de distribuição e as habilidades de negociação e logística que a BRF mantém. Esta gestão dos canais de distribuição possibilita respeitar e valorizar as diferenças de cada região atendida, com produtos, marcas e estratégias que satisfaçam demandas locais. Na mesma linha, o acesso a matéria prima é uma fonte geradora de vantagem competitiva na medida em que a empresa mantém contratos de exclusividades com sua rede integrada de produtores. Concluindo a análise dos recursos valiosos, cita-se a questão do foco e da disciplina que permitem o acompanhamento de indicadores-chave, metas e objetivos relacionados ao plano de negócios, com foco em cada mercado e área de atuação. Com relação aos recursos inimitáveis, destaca-se o clima organizacional, o fortalecimento das marcas e o nível de serviços. Os recursos inimitáveis dizem respeito à capacidade que outras empresas têm para imitar ou copiar o recurso raro e valioso da organização.

Desta forma, o clima organizacional da empresa analisada é evidenciado como um diferencial competitivo na medida em que possibilita integrar o público interno e visa a construção de uma cultura baseada no engajamento e bem-estar, alavancando os resultados da empresa. O fortalecimento das marcas evidencia a preocupação da empresa com as questões relacionadas ao *branding* onde a empresa as particularidades de cada mercado nas estratégias das suas marcas. Uma marca forte e que tem a capacidade de fidelizar o cliente é uma fonte de vantagem competitiva sustentável. Concluindo a análise dos recursos inimitáveis, destaca-se o nível de serviços. Cada vez mais a oferta de serviços atrelados ao bem ofertado vem se constituindo em uma fonte geradora de vantagem competitiva. Desta maneira a BRF trabalha de maneira a conquistar e fidelizar os clientes e ampliar a presença das marcas da empresa nos pontos de venda. Por fim, destaca-se os recursos organizacionais, representados pelo desenvolvimento de novos produtos, a gestão de fornecedores, a orientação para o mercado e o planejamento. Os recursos organizacionais refletem a necessidade de a empresa estar organizada para explorar o potencial dos recursos raros, valiosos e dispendiosos de imitar.

Sendo assim, destaca-se o a atividade de desenvolvimento de novos produtos empreendida pela BRF que permite revitalizar as linhas tradicionais de oferta, considerando as macrotendências e as estratégias das marcas. O recurso organizacional referente à gestão de fornecedores apresenta-se como um diferencial da BRF, principalmente quando se fala do relacionamento com seus integrados, produtores da principal matéria prima necessária para a industrialização dos produtos alimentícios. Neste ponto, destaca-se a existência de uma rede de assistência contínua com os integrados que abrangem as dimensões técnicas, financeiras e sociais.

Outro recurso organizacional importante é política de orientação para o mercado. Na gestão moderna de marketing, o cliente deve estar no centro das atenções da administração e a empresa deve direcionar sua produção para atender as expectativas e desejos deste. Desta forma, a empresa analisada trabalha de forma a direcionar investimentos, marcas e inovações segundo as necessidades dos mercados consumidores. Concluindo a análise referente aos



recursos organizacionais da BRF, destaca-se o planejamento, principalmente o planejamento de médio prazo da cadeia de valor, que permite a geração de oportunidades, desenvolvimento e maior eficiência na cadeia produtiva.

4.4 Discussão dos resultados

O objetivo desta seção é apresentar uma discussão sobre os resultados colhidos por meio da entrevista e da análise documental. A Figura 3 evidencia os resultados provenientes das duas fontes no âmbito dos recursos valiosos, raros, inimitáveis e organizacionais. É possível constatar que existem muitas semelhanças entre os achados, no entanto, também existem divergências, principalmente na questão do planejamento e da distribuição.

Recursos	Respostas do Entrevistados	Dados Documentais
Valiosos	- Recurso de capital físico: tecnologia - Planejamento central de matéria-prima - Planejamento centralizado de vendas	- Gestão de talentos - Eficiência produtiva - Qualidade de produtos e processos - Finanças - Sustentabilidade como criação de valor
Raros	- Melhoria das condições de uso dos recursos naturais (finitos) por meio de redução de consumo de água, redução do consumo de energia, programas para a sustentabilidade da agroindustrial, dos suinocultores e dos avicultores.	- Canais de distribuição - Acesso à matéria-prima - Foco e disciplina
Inimitáveis	- É a formulação - P&D - Tecnologia atribuída - Visão de mercado - Contrato de exclusividade	- Clima Organizacional - Fortalecimento das marcas - Nível de Serviço
Organizacionais	- Marca - Capacidade de distribuição estruturada - Desenvolvimento de novos produtos - Nicho de mercado	- Desenvolvimento de novos produtos - Gestão de fornecedores - Orientação para o mercado - Planejamento

Figura 3. Comparativo Modelo VRIO (dados da entrevista e dados documentais)

Fonte: os autores (2015)

Com relação aos recursos valiosos observa-se que há certa diversidade entre os resultados obtidos na entrevista e na pesquisa documental. Na entrevista ficou claro que a tecnologia e o planejamento são os principais itens considerados, enquanto que nos documentos destaca-se a gestão de pessoas, a qualidade e eficiência produtiva e a saúde financeira. Uma aproximação possível entre as informações consiste na análise da relação entre a existência de um sistema robusto de planejamento e as boas condições de produção que refletem na oferta de um produto de qualidade, custos aceitáveis e observação dos requisitos voltados para a sustentabilidade.

Sob outra perspectiva, os recursos financeiros, observados como valiosos na análise documental proporcionam à empresa capacidade de levantar capital e habilidade da empresa em gerar fundos internamente, o que permite, entre outras coisas, investir em tecnologia (recursos valiosos observados na entrevista). Os recursos tecnológicos, por sua vez, apresentam características voltadas para o estoque de tecnologia, como patentes, marcas registradas, direitos autorais e segredos comerciais.



Os dados obtidos por meio da entrevista no âmbito dos recursos raros destacam a importância da gestão para a sustentabilidade empreendida pela organização. Esta questão transpassa toda a cadeia produtiva e reflete, de certa maneira, os resultados obtidos por meio da análise documental. Nesta, destaca-se o acesso à matéria-prima e os canais de distribuição, por exemplo, que, devido às suas características próprias já são considerados raros e isso fica ainda mais evidente quando se concilia a questão da sustentabilidade. As informações colhidas por meio dos documentos destacam ainda a questão do foco e da disciplina que podem ser enquadrados como recursos humanos raros, na medida em que apresentam como características o conhecimento, a confiança, a capacidade gerencial e as rotinas da organização.

A pesquisa, inovação e tecnologia são aspectos destacados na entrevista quando os recursos inimitáveis são considerados. A visão de mercado e os contratos de exclusividade também são itens destacados pelo entrevistado e vão ao encontro das informações obtidas nos documentos que se referem ao fortalecimento das marcas, por meio de estratégias de branding, e do nível de serviços, que consegue atribuir valor e diferenciação ao bem físico ofertado, corroborando com a retenção e atração de clientes e consumidores. Estes aspectos relacionados ao mercado evidenciam que a organização desenvolve recursos de reputação, na medida em que consegue boa reputação junto ao mercado consumidor, um nome forte da marca e a percepção de qualidade e confiabilidade do produto ofertado.

O desenvolvimento de novos produtos é o principal ponto em comum verificado na entrevista e na análise documental no que se refere aos recursos organizacionais. Este aspecto ressalta a existência de recursos de inovação dentro da empresa, uma vez que são observadas características como a geração de ideias, a capacidade científica e, principalmente, a capacidade de inovar.

Por outro lado, ficou evidente também a existência de divergências existentes nas informações colhidas por meio da entrevista e dos documentos. A questão da distribuição é uma delas. Na entrevista, a capacidade de distribuição estruturada é considerada como um recurso organizacional, ao passo que na análise documental, os canais de distribuição são podem ser entendidos como recursos raros, na medida em que a empresa consegue operar em diferentes frentes de distribuição.

O planejamento é outro ponto divergente. Na entrevista este item é considerado como recurso valioso, onde se considera principalmente a capacidade da empresa no âmbito da matéria-prima e da centralização de vendas. Já no caso dos documentos o planejamento é visto como fazendo parte da estrutura formal da empresa, necessário para que as atividades de controle e coordenação aconteçam de forma satisfatória.

Nota-se que os recursos valiosos destacados por E1 conduzem a empresa para a eficiência produtiva. Ao mesmo tempo, condizem com os dizeres de Barney and Hesterly (2007) que salientam que os recursos e capacidades que são valiosos para a empresa são considerados as suas forças. Dentre as práticas e ferramentas adotadas, fica evidenciado também que há uma preocupação com a sustentabilidade, o que vai ao encontro da perenidade e da longevidade organizacional. É um valor organizacional e tem oportunizado diferenciais competitivos e acesso a mercados exigentes e conscientes.

Quanto aos recursos raros, é notável que a preocupação com os recursos finitos é tangenciável para foco e disciplina. Vai ao encontro das práticas de melhoria contínua e aos dizeres de Barney and Hesterly (2007) que destacam que se tratam de recursos que são controlados atualmente por um pequeno número de empresas e, portanto, é gerador de vantagem competitiva. No setor agroindustrial no qual a BRF, onde há poucos players atuantes, há uma homogeneidade de práticas e condutas que são adotadas. O que varia é o nível de eficiência e as tecnologias que são empreendidas para fazer a cadeia de suprimentos



funcionar por meio de operações e práticas sustentáveis. De toda forma, os recursos mapeados como raros no caso pesquisado, são essenciais pois oferecem paridade competitiva para a organização pesquisada - pois são comuns aos dos concorrentes. A questão da imitabilidade permitiu mapear 8 aspectos distintos, não havendo convergência entre a entrevista e os dados documentais. Portanto, as empresas que não possuem tais recursos enfrentam uma desvantagem de custos para obtê-los em relação às empresas que já os possuem (Barney & Hesterly, 2007). Pensamento este que se aplica perfeitamente aos quesitos de formulação, nível de serviço, visão de mercado e contrato de exclusividade.

No quesito organização, Barney and Hesterly (2007) destacam que a empresa precisa estar organizada para explorar ao máximo o potencial competitivo dos seus recursos e capacidades. Nesse sentido, os recursos e capacidades mapeados, evidenciam que há sim essa preocupação, principalmente no quesito de visão de longo prazo, expansão e inovação. Tudo isso, alicerçado por uma estrutura formal de reporte, sistemas formais e informais de controle gerencial e por uma política de remuneração.

5 Considerações finais

Com o propósito de identificar como ocorre o processo de geração de estratégia em uma organização agroindustrial do sul do Brasil sob a ótica dos recursos e capacidades, foi constatado que a tecnologia, o planejamento central de matéria-prima e o planejamento centralizado de vendas são considerados recursos valiosos. A melhoria das condições de uso dos recursos naturais (finitos) por meio de redução de consumo de água, redução do consumo de energia, programas para a sustentabilidade da agroindustrial, dos suinocultores e dos avicultores são considerados recursos raros. Recursos difíceis de serem imitados são a formulação, P&D, tecnologia atribuída, a visão de mercado e a existência de contrato de exclusividade. Dentre os recursos organizacionais destacam-se a marca, a capacidade de distribuição estruturada, o desenvolvimento de novos produtos e os nichos de mercado.

Quanto a contribuição do estudo a RBV é uma influência teórica que procura entender como a vantagem competitiva dentro das empresas é alcançada e como estas vantagens podem ser sustentadas ao longo do tempo. Ficou claro no estudo de caso desenvolvido, que no caso da empresa pesquisa essa vantagem está diretamente associada a marca, a capacitação e treinamento das pessoas, a dinâmica logística e ao intenso investimento em pesquisa e desenvolvimento.

A limitação da pesquisa está associada a obtenção de apenas uma entrevista respondida, o que acabou limitando a obtenção de dados mais robustos. Embora todos os cuidados metodológicos tenham sido adotados, há a ciência de que a entrevista trabalha com percepções dos investigados. Múltiplas entrevistas permitem encontrar um ponto de equilíbrio nos discursos adotados e extrair a mensagem principal de maneira mais assertiva.

Como recomendações para futuros estudos, recomenda-se a investigação das capacidades detidas pela empresa e que impactam diretamente no processo de internacionalização e geração de inovação. Além disso, identificar as capacidades dinâmicas, entendidas como um arranjo de processos específicos e identificáveis, tais como desenvolvimento de produtos, estratégia de tomada de decisão e alianças impactam no desempenho da empresa agroindustrial.

Referências

Acedo, F. J.; Barroso, C.; Galan, J. L. (2006). The resource-based theory: dissemination and main trends. *Strategic Management Journal*, v. 27, n. 7, p. 621-636, July.



- Ahokangas, P. (1998). *Internationalization and Resources: Analysis of Processes in Nordic SMEs*. Acta Wasaensia, Vaasa, n. 64, Universitas Wasaensis.
- Amit, R.; Schoemaker, P. J.H. (1993). Strategic assets and organizational rents. *Strategic Management Journal*, Chicago, v.4, p.33-47, Jan.
- Bain, J.S. (1956). *Barriers to new competition*. MA: Harvard University Press.
- Barney, J.B. (1986). Strategic factor markets: expectations, luck and business strategy. *Management Science*. October, p.1231-1241.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, Great Britain, v.7, n.1, p.99-120, Mar.
- Barney, J. B. (2002). *Gaining and sustaining competitive advantage*. New Jersey: Education Inc.
- Barney, J.; Hesterly, W.S. (2007). *Administração estratégica e vantagem competitiva*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Barney, J.B; Arikan, A.M. (2001). The resource based view: origins and implications. In: Hitt, M. A; Freeman, R. E; Harrison, J. S. *Handbook os strategic management*. Oxford: Blackwell.
- Batalha, M. O. (2005). *Gestão do agronegócio: textos selecionados*. São Carlos: EdUFSCar.
- Collis, D. J.; (1995). Montgomery, C.A. Competing on Resources: Strategy in the 1990s. *Harvard Business Review* 73, no. 4. July–August. 118–128.
- Cobaito, F. C. (2014). Construindo a interação entre o Gerenciamento de Projetos e a Resource-Based VIEW-RBV. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, 7(2), 99-117.
- Cuervo-Cazurra, A. (2007). Maloney, M. M.; Manrakhan, S. Causes of the difficulties in internationalization. *Journal of International Business Studies (online)*, v. 38, n. 5, p. 709-725.
- Demsetz, H. (1973). Industry structure: market rivalry and public policy. *Journal of Law and Economics*. v.16. p.1-9.
- Di Benedetto, A. C. (2003). Song, M. The Relationship Between Strategic Type and Firm Capabilities in Chinese Firms. *International Marketing Review*, 20 (5), 514- 533.
- Dierickx, I.; Cool, K. (1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*, USA, v.35, n.12, p.1504-1511, Dec.
- Favoreto, R. L; Amâncio-Vieira, S. F; Shimada, A. T. (2014). A produção intelectual em RBV: uma incursão bibliométrica nos principais periódicos nacionais. REBRAE. Revista Brasileira de Estratégia, Curitiba, v. 7, n. 1, p. 37-55, jan./mar.
- Favoreto, R. L., & Vieira, S. F. A. (2014). A produção internacional em RBV: características gerais e tratativa dos recursos na pesquisa em organizações de menor porte. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 13(2), 25-37.
- Gil, A. C. (2007). *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas.
- Grant, R.M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California Management Review*. 22: 114-135.



- He, X.; Wei, Y. (2011). Linking market orientation to international market selection and international performance. *International Business Review*, London, v. 20, n. 5, p. 535-546.
- Kyläheiko, K. *et al.* (2011). Innovation and internationalization as growth strategies: the role of technological capabilities and appropriability. *International Business Review*, London, v. 20, n. 5, p. 508-520.
- Lazzari, F., Sarate, J. A., Gonçalves, R. B., & Vieira, G. B. B. (2014). Competitive advantage: the complementarity between TCE and RBV. *Revista de Administração FACES Journal*, 13(3), 86-103.
- Mahoney, J. T.; Pandian, R. (1992). The resource-based view within the conversation of strategic management. *Strategic Management Journal*, v. 13, p. 363-380.
- Penrose, E. (1953). Biological analogies in the theory of the firm: rejoinder. *The American Economic Review*, v. 43, n. 4, p. 603-609, Part 1, sept.
- Penrose, E.T. (1959). *The Theory of the growth of the firm*. New York: Willey.
- Penrose, E. E. T. (2006). *A teoria do crescimento da firma*. Campinas: Unicamp.
- Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. *Strategic Management Journal*, Chicago, v.14, n.3, p.179-191, Mar.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press.
- Porter, M.E. (1985). *Competitive advantage*. New York. Free Press.
- Prahalad, C.K; Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, p.79-91, mai-jun.
- Relatório Anual e de Sustentabilidade. (2014). *Informações Corporativas*. BRF: Itajaí.
- Ricciardi, G. (2006). *A conversão do conhecimento como fonte de obtenção de vantagem competitiva sustentável na perspectiva da Resource Based View*. Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas. Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo.
- Rumelt, R. (1984). Toward a strategic theory of the firm. In: Lamb, R. *Competitive strategic management*. Englewood Cliffs, NJ:Prentice-Hall.
- Singh, D. A. (2009). Export performance of emerging market firms. *International Business Review*, London, v. 18, n. 4, p. 321-330.
- Song, M.; Di Benedetto, A.; Nason, R. W. (2007). Capabilities and financial performance: the moderating effect of strategic type. *Journal Academy Marketing Science*, v. 35, p. 18-34.
- Souza, E.C. L; Fenili, R.R. (2012). Internacionalização de empresas: perspectivas teóricas e agenda de pesquisa. *Revista de Ciências da Administração*. v.14. n.33. p. 103-118.
- Teece, D. J.; Pisano, G.; Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, Chicago, v.18, n.7, p.509-533, Oct.
- Wernerfelt, B. A. (1984). Resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, v. 5, n. 2, p. 171-180.
- Yin, R.K. (2005). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman.