

RECURSOS ESTRATÉGICOS E VANTAGEM COMPETITIVA: APLICAÇÃO DO MODELO VRIO EM UMA ORGANIZAÇÃO DO SETOR SUCROALCOOLEIRO¹

STRATEGIC RESOURCES AND COMPETITIVE ADVANTAGE: APPLICATION OF VRIO'S MODEL IN A
SUGARCANE AND ETHANOL ORGANIZATION

CLÁUDIA FABIANA GOHR² | LUCIANO COSTA SANTOS³ | CÂNDICE BELMIRO BURIN⁴
MARCELA DOS SANTOS MARQUES⁵ | RENATA MAYUMI ARAI⁶

RESUMO

A visão baseada em recursos representa uma das principais correntes de pensamento da área de estratégia empresarial. Os recursos de uma organização podem ser fonte de vantagem competitiva, desde que reconhecidos pela organização como valiosos, raros, difíceis de serem copiados e explorados pela firma. No entanto, identificar e analisar os recursos não são tarefas fáceis e pouco aplicadas no contexto empresarial. Reconhecendo a importância dos recursos para a vantagem competitiva das organizações, este trabalho tem como objetivo identificar e analisar se os recursos estratégicos de uma organização do setor sucroalcooleiro contribuem para a sua vantagem competitiva. Para alcançar esse objetivo, foi realizado um estudo de caso em uma empresa do ramo adotando como abordagem teórica o modelo VRIO, proposto por Barney e Hesterly (2007). Para coletar os dados da pesquisa de campo foram adotadas a entrevista semi estruturada, a observação passiva e a análise documental. Por meio da pesquisa, pôde-se verificar que nenhum dos recursos deixa a empresa em desvantagem competitiva, tampouco contribui para uma fraqueza organizacional. Todos os recursos são explorados pela firma, embora nem todos permitam o desenvolvimento de uma vantagem competitiva sustentável.

Palavras-chave: Visão Baseada em Recursos. Vantagem Competitiva. Setor Sucroalcooleiro.

ABSTRACT

Resource-based view represents one of the main schools of thought in the field of business strategy. The resources of an organization can be a source of competitive advantage, since the organization recognized as valuable, rare, hard to be copied and exploited by the firm. However, identifying and analyzing the resources are not easy tasks and rarely applied in a business context. Recognizing the importance of resources to the competitive advantage of organizations, this study aims to identify and analyze the strategic resources of an organization of the sugar and alcohol sector in their capacity to contribute to competitive advantage. To achieve this goal, we performed a case study in the company adopting the theoretical approach of VRIO's model, proposed by Barney and Hesterly (2007). To collect data from field research were adopted semi-structured interview, passive observation and document analysis. Through research, it was observed that none of the resource leaves the company at a competitive disadvantage, nor contributes to an organizational weakness. All resources are exploited by the firm, although not all allow the development of a sustainable competitive advantage.

Keywords: Resource Based View. Competitive Advantage. Sugar and Alcohol Sector.

¹ Data de recepção: 11/09/2011. Data de aprovação: 21/11/2011. Data de publicação: 30/11/2011

² Doutora em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Professora do Departamento de Engenharia de Produção da Universidade Federal da Paraíba (UFPB). E-mail: claudiagohr@ct.ufpb.br

³ Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Professor do Departamento de Engenharia de Produção da Universidade Federal da Paraíba (UFPB). E-mail: luciano@ct.ufpb.br

⁴ Graduanda em Administração pela Universidade Federal da Grande Dourados. E-mail: candiceburin@hotmail.com

⁵ Graduanda em Administração pela Universidade Federal da Grande Dourados. E-mail: marcela_smarques@hotmail.com

⁶ Graduanda em Administração pela Universidade Federal da Grande Dourados. E-mail: nanarai@hotmail.com

1. INTRODUÇÃO

A visão baseada em recursos (RBV - *Resource Based View*) representa atualmente uma das correntes de pensamento mais importantes da área de estratégia empresarial. Essa corrente destaca o papel dos recursos empresariais na construção de uma vantagem competitiva sustentável. Por essa perspectiva, a estratégia empresarial é guiada de “dentro para fora”, tendo como objetivos principais o desenvolvimento e a aquisição de recursos que poderão proporcionar diferenciais competitivos.

Entretanto, a despeito da importância do tema, a visão baseada em recursos ainda demonstra dificuldades para sua implementação prática, especialmente no que diz respeito à avaliação de recursos. Para incorporar a visão baseada em recursos nos processos de formulação estratégica das empresas e, conseqüentemente, contribuir para o desenvolvimento de vantagens competitivas, é necessário que as mesmas utilizem instrumentos adequados para identificar e avaliar recursos estratégicos. Embora a clássica abordagem SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) chame a atenção das empresas para conhecer seu ambiente interno, frequentemente as organizações se contentam com uma análise superficial de seus pontos fortes e fracos, sem uma atenção maior para o desenvolvimento de recursos que podem compor um diferencial competitivo no mercado.

Algumas pesquisas já foram desenvolvidas para identificar a importância dos recursos para as estratégias empresariais e para a vantagem competitiva, como é possível observar nos trabalhos de Lau, Ngo e Yiu (2010), Pereira e Forte (2008), Ribeiro, Rossetto e Verdinelli (2011), Tondolo e Bitencourt (2008), entre outros. Com uma abordagem mais específica, Crubellate, Pascucci e Grave (2008) em seu artigo ressaltaram a importância dos recursos da firma para a eficiência estratégica de organizações.

Porém, como a visão baseada em recursos poderia ser utilizada de maneira prática pelas organizações? Em busca de uma resposta a essa questão, Grant (1991) defendeu que fosse adotada uma abordagem baseada em recursos (RBV) para a formulação da estratégia empresarial e sugeriu um modelo de análise estratégica fundamentado nesse princípio. De

fato, a antiga preocupação com a aplicação prática da RBV continua sendo uma temática atual e pode ser observada em trabalhos recentes na área de estratégia empresarial, como os de Arend e Lévesque (2010) e Kunc e Morecroft (2010).

Procurando reforçar a importância da visão baseada em recursos e a sua aplicabilidade no âmbito da gestão organizacional, este artigo tem como principal objetivo analisar se os recursos estratégicos de uma empresa do setor sucroalcooleiro do Estado de Mato Grosso do Sul contribuem para a sua vantagem competitiva. Para isso, foi utilizado o Modelo VRIO (*Value, Rarity, Imitability, Organization*), proposto por Barney e Hesterly (2007), como estrutura conceitual para a análise de recursos estratégicos que foram identificados.

A indústria sucroalcooleira é antiga no Brasil e remonta ao início do século XX. Atualmente existem 432 usinas e destilarias em todo o território nacional que produzem até 625 milhões de toneladas de cana por safra, produzindo cerca de 27 bilhões de litros de etanol e 38,7 milhões de toneladas de açúcar (AMORIM *et al.*, 2011), o que torna o país o maior produtor de bioetanol e o mais competitivo no mundo (AMORIM *et al.*, 2011; CORTEZ *et al.* 2003).

O setor é considerado estratégico para a economia brasileira, devido à possibilidade do surgimento de novas indústrias; à redução de emissões de gases do efeito estufa (CORTEZ *et al.*, 2003; FAO, 2008) ao desenvolvimento agroindustrial em pequena e em grande escala; à movimentação em grande escala de capital, vislumbrando oportunidades de produção, manejo, processamento de matéria-prima, marketing e distribuição; e, devido à geração de emprego e renda (FAO, 2008). Além disso, com a elevação dos preços do petróleo os biocombustíveis tornaram-se mais competitivos do que o petróleo, em termos de competição internacional (ROSEGRANT *et al.*, 2008).

Devido à sua importância, o setor tem passado por grandes transformações em períodos recentes, com impactos em diversos aspectos, tanto no ambiente setorial e quanto no âmbito interno das organizações. Como consequência, tem sido foco de diversas pesquisas no país. Uma parte delas tem focado no mercado de trabalho e na gestão dos recursos humanos (SCOPINHO, 2000), enquanto outras na questão ambiental e na sustentabilidade da atividade (GUIMARÃES; TURETTA; COUTINHO, 2010; JACOVINE *et al.*, 2009). Também se verifica no meio acadêmico algumas pesquisas que analisam as transações no sistema

agroindustrial da cana-de-açúcar (NEVES; WAACK; MARINO, 1998), a responsabilidade social corporativa das usinas de cana-de-açúcar (BRAGATO *et al.*, 2008) e outras que procuram identificar potenciais arranjos produtivos na cadeia produtiva do álcool (MASQUIETTO; SACOMANO NETO; GIULIANI, 2010). No âmbito internacional o setor também tem sido foco em alguns estudos, conforme pode ser observado nos trabalhos de Molony e Smith (2010), Rosegrant *et al.* (2008) que discutiram o *trade-off* entre a produção de alimentos e a produção de biocombustíveis.

Em relação à relevância do setor sucroalcooleiro no Estado de Mato Grosso do Sul, este possui 27 empresas associadas que, juntas, fazem do estado um dos principais produtores de cana de açúcar do país (UNICA, 2010). De acordo com a UNICA (2010), a área plantada na safra 2008/2009 foi de 290.990 ha., uma variação de 36,9% em relação à safra 2007/2008. Esse aumento é um indicativo de que o setor sucroalcooleiro tem se desenvolvido rapidamente no estado. No entanto, para que os principais participantes desse mercado possam aumentar a sua produtividade, reduzir os seus custos e maximizar os seus lucros se faz necessário uma melhor utilização de recursos de forma a obterem vantagens competitivas sustentáveis.

A estrutura do artigo inclui uma breve revisão de literatura sobre os recursos estratégicos e a sua contribuição para a estratégia e para a vantagem competitiva. Posteriormente, são relatados os procedimentos metodológicos que guiaram a coleta e a análise dos dados necessários para a realização da pesquisa de campo. Em seguida, o estudo de caso é apresentado, primeiramente por meio da identificação dos recursos estratégicos; e, posteriormente, pela explanação das implicações competitivas dos recursos analisados, assim como as discussões adicionais sobre os resultados da pesquisa de campo. Ao final, as conclusões sobre o trabalho são apresentadas.

2. RECURSOS ESTRATÉGICOS E VANTAGEM COMPETITIVA

Um pensamento aceito na área de estratégia empresarial é que a vantagem competitiva de uma empresa depende das estratégias que a mesma adota e a manutenção dessa vantagem está baseada em seu processo de criação de valor. De acordo com Besanko *et al.* (2006), há duas formas pelas quais as organizações podem criar mais valor do que outras empresas do

setor: (a) organizando a cadeia de valor diferentemente dos rivais; e (b) configurando a cadeia de valor de modo semelhante aos rivais, mas desenvolvendo atividades mais eficientemente, isto é, desenvolvendo recursos que os concorrentes carecem.

Nesse sentido, os recursos estratégicos são considerados essenciais para a definição da estratégia e também para a definição da vantagem competitiva das organizações, sendo este o pressuposto básico da RBV (*Resource Based View*). Vários autores contribuíram para o desenvolvimento dessa teoria, tais como, Barney (1991, 2001) e Penrose (1968), sendo que essa teoria possui uma abordagem focada nos recursos tangíveis e intangíveis das firmas.

O trabalho seminal de Penrose (1968) propunha que a lucratividade e o crescimento das firmas não eram provenientes somente de produtos bem posicionados na indústria, mas da posse e da utilização produtiva de recursos heterogêneos essenciais únicos. Penrose (1968) também foi uma das primeiras a conceber a firma como um conjunto de recursos, pois, para ela, a firma era considerada como uma entidade administrativa e um conjunto de recursos e estes eram considerados como a base para a estratégia de diversificação e, conseqüentemente, para o crescimento das firmas.

A RBV tem emergido como uma teoria promissora para analisar os recursos e a forma que estes permitem a sustentação da vantagem competitiva (BARNEY, 2001; HOSKISSON *et al.*, 2000; MEDCOF, 2001). Segundo a RBV, a vantagem competitiva medida como rentabilidade econômica, pode ser derivada de recursos estratégicos raros, valiosos e difíceis de serem copiados. Assim, o desempenho superior de uma firma é sustentável quando ela tem recursos capazes de lhe render resultados extraordinários (BRITO; VASCONCELOS, 2004).

Barney e Hesterly (2007) definem os recursos como todos os ativos que são controlados pela organização e que a habilitam a conceber e a implementar estratégias eficientes, classificando-os em recursos financeiros, físicos, individuais e organizacionais, conforme pode ser observado no quadro 1.

Quadro 1 – Tipologia de recursos organizacionais

Tipos de recursos	Características
Financeiros	É todo o dinheiro proveniente de qualquer fonte que as empresas utilizam para criar e programar suas estratégias. Podem ser de empreendedores, de acionistas, de credores e de bancos.
Físicos	Tecnologia física utilizada pelas empresas que engloba máquinas, equipamentos, localização

	geográfica entre outros.
Individuais	Todo treinamento, experiência, visão e habilidades individuais em gerir processos da empresa incluindo funcionários e gerentes de todos os níveis.
Organizacionais	Enquanto os recursos individuais são atributos de cada indivíduo, os recursos organizacionais são caracterizados pela interação de grupos de pessoas, incluindo os sistemas formais e informais de planejamento, controle e coordenação, além da cultura e reputação da empresa.

Fonte: Barney e Hesterly (2007).

Uma maneira mais abrangente para categorizar os recursos é dividindo-os em recursos tangíveis e recursos intangíveis. Essa divisão é amplamente reconhecida na literatura de estratégia empresarial, desde os clássicos trabalhos que fundamentam a visão baseada em recursos (RBV), tais como, Penrose (1968), Wernerfelt (1984). Esses dois tipos de recursos são definidos do seguinte modo:

- Recursos tangíveis: são aqueles recursos mais facilmente observáveis que geralmente incluem recursos físicos e humanos.
- Recursos intangíveis: são mais difíceis de identificar e quantificar e normalmente incluem recursos relacionados ao conhecimento organizacional.

Barney (2001) ainda propôs duas generalizações que são importantes para a RBV: (i) os recursos são distribuídos heterogeneamente através das firmas; e (ii) os recursos não podem ser transferidos sem custos. Considerando essas duas generalizações, Barney (2001) afirma que recursos que são raros, valiosos, difíceis de imitar e de substituir, podem produzir vantagens competitivas sustentáveis. Portanto, raridade e valor são necessários, mas não suficientes para obter vantagens competitivas. Do mesmo modo, a não-imitação, a não-substituição e a não-transferência são necessárias, mas também não são suficientes para sustentar uma vantagem competitiva. Na verdade, a questão central da RBV é a maneira pela qual as firmas diferem e como elas conseguem alcançar e sustentar vantagens competitivas, por meio da exploração de seus recursos.

Existem na literatura alguns aspectos que auxiliam no processo de isolamento dos recursos estratégicos, ou seja, aspectos que permitem o desenvolvimento de mecanismos que tornam os recursos raros e difíceis de serem copiados, conforme é ilustrado no quadro 2.

Quadro 2 – Mecanismos de isolamento de recursos

MECANISMOS DE ISOLAMENTO	REFERÊNCIAS PRINCIPAIS
<ul style="list-style-type: none"> - Recursos únicos, raros e imperfeitamente imóveis - Cultura organizacional, conhecimentos tácitos - Recursos não disponíveis no mercado 	Barney (2001)

- História e trajetória de dependência - Informação assimétrica	
- Mercados imperfeitos de fatores	Barney (2001), Rumelt, Schendel e Teece (1991)
- Combinações únicas de experiências - Competências fundamentais de difícil cópia	Hamel e Prahalad (1995)
- Barreiras de saída	Porter (1991)
- Processos difíceis de imitar	Schoemaker (1993)
- Ativos coespecializados	Teece (1984)

Fonte: Elaborado pelos autores.

Considerando o exposto, Barney e Hesterly (2007) desenvolveram um modelo denominado VRIO (Valor, Raridade, Imitabilidade e Organização), que visa analisar se os recursos são valiosos, raros, difíceis de serem imitados e explorados pela organização, conforme pode ser observado no quadro 3. De acordo com os autores, o modelo VRIO reúne um conjunto de ferramentas para analisar todos os recursos que uma empresa possui, bem como o potencial de cada um para gerar vantagens competitivas. A seguir, são apresentados maiores detalhes sobre o modelo VRIO (BARNEY; HESTERLY, 2007).

Quadro 3 – Modelo VRIO: valor, raridade, imitabilidade e organização dos recursos

VRIO	Questões-chaves
Valor	O recurso permite que a empresa explore uma oportunidade ambiental e/ou neutralize uma ameaça?
Raridade	O recurso é controlado atualmente apenas por um pequeno número de empresas concorrentes?
Imitabilidade	As empresas sem o recurso enfrentam uma desvantagem de custo para obtê-lo ou devolvê-lo?
Organização	As outras políticas e os procedimentos da empresa estão organizados para dar suporte à exploração de seus recursos valiosos, raros e custosos para imitar?

Fonte: Baseado em Barney e Hesterly (2007).

a) **A questão do valor:** se o recurso permitir que a empresa explore uma oportunidade ou neutralize uma ameaça, esta pode desenvolver uma força organizacional e uma paridade competitiva, desde que, além de manter valiosos, a empresa explore esses recursos. Uma forma de identificar recursos valiosos é analisando a cadeia de valor de uma empresa, pois cada etapa da cadeia requer a aplicação e a integração de diferentes recursos, e a análise da cadeia incentiva os gestores a pensarem de forma desagregada nos recursos da organização.

b) **A questão da raridade:** para proporcionar vantagem competitiva e uma força distintiva, um recurso, além de ser valioso, precisa ser controlado por poucos concorrentes, embora essa vantagem seja temporária. Para tanto, a firma deve explorar esse recurso que é considerado valioso e raro.

c) **A questão da imitabilidade:** para ser uma fonte de vantagem competitiva e uma força distintiva sustentável, um recurso, além de ser valioso, raro e explorado pela empresa, deve ser difícil de ser copiado. Para tanto, a empresa precisa desenvolver mecanismos que tornem a imitação custosa, como por exemplo, o desenvolvimento de: (i) condições históricas únicas, que permitam vantagens de pioneirismo; (ii) ambiguidade causal, ou seja, quando os concorrentes não sabem o que está por trás de determinada vantagem competitiva; (iii) complexidade social, isto é, quando a vantagem competitiva de uma empresa é proveniente de relacionamentos interpessoais, confiança, cultura e outros recursos sociais; e (iv) patentes, que garantem o direito de propriedade sobre um recurso.

d) **A questão da organização:** para aproveitar o máximo de seus recursos, a empresa deve explorá-los e organizá-los. Para tanto, é necessário desenvolver uma estrutura formal de reporte, controles gerenciais formais e informais e políticas de remuneração que criem incentivos para que os funcionários sigam determinados padrões de comportamento. Convém destacar que a questão da organização atua como um fator de ajuste no modelo VRIO, pois não basta que a empresa tenha recursos valiosos e/ou raros e/ou difíceis de serem copiados. Necessariamente, a firma precisa explorar o potencial desses recursos para gerar vantagens competitivas sustentáveis.

Com uma abordagem similar à do modelo VRIO, Mills *et al.* (2002) estabeleceram três critérios análogos de avaliação dos recursos: valor, sustentabilidade e versatilidade (quadro 4). Os critérios propostos por Mills *et al.* (2002) estão contidos no modelo VRIO e complementam o entendimento de suas variáveis.

Quadro 4 – Critérios de avaliação de recursos propostos por Mills *et al.* (2002)

Critérios	Significado
Valor	Um recurso é considerado valioso quando contribui consideravelmente para o valor percebido pelo cliente, gerando um incremento na lucratividade como consequência. Um recurso valioso é aquele que confere uma vantagem competitiva para a empresa, possibilitando aproveitar oportunidades e afastar ameaças. Recursos raros ou escassos tendem a ter um valor maior.

Sustentabilidade	Um recurso é sustentável quando seu valor pode ser mantido ao longo do tempo. Para ser sustentável, o recurso deve ser de difícil imitação, seja pelo fato de os concorrentes não o reconhecerem ou por ele ter sido desenvolvido em circunstâncias específicas da história da organização. A sustentabilidade também é aumentada pela sua dificuldade de substituição por outros recursos, sendo que a situação ideal seria quando nenhum outro recurso conseguisse garantir as mesmas vantagens competitivas que ele garante.
Versatilidade	Um recurso versátil pode ser transferido para outros produtos e mercados, ou mesmo, para outros negócios. Parte da premissa de que o conhecimento contido em um recurso pode ser utilizado de outras maneiras que vão além de sua aplicação atual e que podem ser igualmente vantajosas. Um recurso versátil não depende muito de outros recursos complementares, não está vinculado a nenhuma região geográfica e também não necessita de muito tempo para ser transferido. Outro fator que contribui para aumentar a versatilidade é o grau de conhecimento explícito que se tem sobre o recurso, seja documentado ou codificado de outras formas.

Fonte: Baseado em Mills *et al.* (2002).

Considerando que o principal objetivo desse artigo somente é atingido com um estudo empírico, a seção a seguir discute os procedimentos metodológicos que nortearam o desenvolvimento desta pesquisa.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa relatada neste artigo se propôs a analisar se os recursos estratégicos de uma organização do setor sucroalcooleiro do Estado de Mato Grosso do Sul contribuem para a sua vantagem competitiva. Como os conceitos da visão baseada em recursos eram desconhecidos na empresa investigada, foi necessário adotar um método de pesquisa que permitisse uma análise em profundidade para explicitar informações que ainda não eram bem compreendidas. Por esse motivo foi escolhido o método do estudo de caso, defendido por Yin (1994) em situações que se deseja uma compreensão mais profunda sobre o real contexto do objeto pesquisado.

Devido a um acordo de sigilo, foi decidido que o nome da empresa não seria divulgado neste artigo, omitindo-se todos os dados que pudessem identificar a organização. O empreendimento foi escolhido em função de sua importância econômica para a região, relevância e acessibilidade.

A coleta de dados primários ocorreu primordialmente por meio de entrevistas semiestruturadas com perguntas abertas e fechadas dirigidas à direção da empresa. Em paralelo, foi feito o uso da observação passiva (realizada durante a aplicação das entrevistas) e da análise documental (por meio dos documentos que foram disponibilizados pela firma). O

quadro 5 apresenta uma síntese das principais técnicas de coleta de dados adotadas nas diferentes fases da pesquisa, assim como a sua finalidade.

Quadro 5 – Técnicas de coleta de dados adotadas na pesquisa

Fase	Técnica	Finalidade
I	Revisão bibliográfica	- Identificar na literatura autores que discutem a importância dos recursos para a vantagem competitiva, assim como métodos de avaliação de recursos. - Apoiar a realização da pesquisa de campo.
II	Entrevista semiestruturada	- Identificar recursos valiosos, raros, difíceis e serem copiados pela concorrência.
	Observação passiva	- Verificar, por meio do modelo VRIO, se os recursos identificados contribuem para a vantagem competitiva da organização estudada.
	Análise documental	

Fonte: Elaborado pelos autores.

Para a identificação dos recursos estratégicos de uma organização, sugere-se a categorização dos mesmos, de forma que o procedimento de análise seja guiado por uma espécie de *check-list* feito por categoria de recursos. Dessa forma, para identificar os recursos da firma, foi utilizada a tipologia proposta por Barney e Hesterly (2007), que classifica os recursos em financeiros, físicos, individuais e organizacionais (ver novamente quadro 1 apresentado na segunda seção deste artigo).

Em seguida, os recursos foram avaliados de acordo com o modelo VRIO, que avalia os recursos segundo o seu valor, a sua raridade, a sua imitabilidade e a forma em que são organizados (BARNEY; HESTERLY, 2007). Para sintetizar a análise dos dados coletados, foi utilizada uma planilha que conduz o processo de avaliação de recursos, conforme descreve o quadro 6.

Quadro 6 – Avaliação de recursos segundo o modelo VRIO

Um recurso é:					
Valioso?	Raro?	Custoso de Imitar?	Explorado?	Implicações Competitivas	Força/Fraqueza
Não	Não	Não	Não	Desvantagem competitiva	Fraqueza
Sim	Não	Não	Sim	Paridade competitiva	Força
Sim	Sim	Não	Sim	Vantagem competitiva temporária	Força distintiva
Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem competitiva sustentável	Força distintiva sustentável

Fonte: Adaptado de Barney e Hesterly (2007).

A avaliação dos recursos segundo os critérios do modelo VRIO permitiu verificar se os recursos da organização estudada têm ou não potencial de gerar vantagem competitiva e se contribuem para o desenvolvimento de uma força ou de uma fraqueza organizacional. Para finalizar, convém destacar que a análise das informações da pesquisa de campo foi feita por meio da análise de conteúdo, uma técnica que permite a descrição objetiva e sistemática do conteúdo contido nos dados coletados (AZEVEDO; AZEVEDO, 2008).

4. O CASO DE UMA ORGANIZAÇÃO DO SETOR SUCROALCOOLEIRO

O álcool extraído da cana-de-açúcar surgiu no Brasil basicamente por dois motivos: amenizar as crises do setor açucareiro e reduzir a dependência do petróleo importado. Entretanto, apesar desses motivos de origem recente, o produto tem longa data no Brasil, conforme pode ser observado no quadro 7. De acordo com Macedo (2007), no período de 1990 a 2000 ocorreram vários avanços no setor, tais como: otimização do corte, carregamento e transporte da cana; transformações genéticas, mecanização da colheita; obtenção de excedentes de energia elétrica e venda para concessionárias; avanços na automação industrial; e, avanços no gerenciamento técnico (agrícola e industrial). Além disso, ressalta-se a preocupação com as questões ambientais, traduzidas pelo Protocolo de Quioto no ano de 1992.

Observando tais acontecimentos, a organização objeto de estudo se viu motivada a investir no setor no Estado de Mato Grosso do Sul, região com grandes perspectivas de crescimento da atividade, sendo a 16ª usina a entrar em operação no estado. Atualmente, os principais produtos comercializados pela firma são o açúcar, o álcool e a energia elétrica, sendo que a maior produção está concentrada no álcool. Devido à sua localização estratégica, não existem desmatamentos ou interferências na vegetação nativa. O cultivo de cana é feito em área plana, o que facilita o uso de máquinas na colheita, evitando a queima e garantindo menor interferência ambiental.

Tomando como base o exposto e com a finalidade de atingir o objetivo do artigo, nesta seção são apresentados os recursos identificados na pesquisa de campo. Em seguida, os recursos são avaliados de acordo com o modelo VRIO. Posteriormente, discute-se a relação dos recursos com a vantagem competitiva da organização.

Quadro 7 – Eventos históricos do setor sucroalcooleiro

Período	Características
1925	- Primeira experiência brasileira com o etanol combustível.
1933	- No governo de Getúlio Vargas foi criado o Instituto do Açúcar e do Alcool (IAA) e pela Lei nº 737, tornou-se obrigatória a mistura do etanol na gasolina.
1974	- Investimentos iniciaram após a crise do petróleo e a queda do preço do açúcar.
1975	- Lei nº 76.893/75 criou o Proálcool que obrigava a mistura do etanol à gasolina. Tinha a função de regulamentar o uso do álcool anidro misturado à gasolina para reduzir a importação de óleo cru e conter a crise no Balanço de Pagamentos.
1980	- A política de preços tornou o álcool bem mais barato que a gasolina. No final da década de oitenta houve aumento dos preços internacionais do açúcar, redução do preço do petróleo, diminuindo a oferta de álcool e produzindo uma crise de abastecimento.
1990	- Crise do petróleo amenizada, queda da produção do álcool e extinção do Proálcool. - Grandes movimentos estratégicos no setor (fusões e aquisições) por meio de investimentos estrangeiros. - Desencadeou o processo de liberalização e rearranjo institucional no setor, extinguindo o IAA, passando a gestão de temas relativos ao bioetanol para o Conselho Interministerial do Açúcar e do Alcool (CIMA), presidido atualmente pelo Ministério da Agricultura.
1992	- Realização, no estado do Rio de Janeiro, da Eco92 (Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento), onde foi aprovada a convenção sobre a mudança no clima.
1997	Marco institucional (Lei nº 9.478/97) com a criação de duas instituições: - Conselho Nacional de Política Energética (CNPE): que estabelece diretrizes para programas específicos de uso de biocombustíveis. - Agência Nacional do Petróleo (ANP): que regula, controla e fiscaliza as atividades econômicas de biocombustíveis, implementa a política nacional de biocombustíveis, garante o suprimento em todo o território nacional e protege os interesses do consumidor quanto ao preço, qualidade e oferta do produto.
1998	- Queda da produção do álcool em função da desregulamentação do setor. - Finalização dos incentivos à produção. - Queda da demanda de carros a álcool.
1999	- Concluído o processo de liberalização dos preços. - Novo modelo de relacionamento entre produtores de cana-de-açúcar, produtores de bioetanol e empresas produtoras de biocombustível, no qual prevalecem as regras do mercado atualmente adotadas no país.
2002	- Retomada da produção e das vendas, impulsionada principalmente pela questão ambiental.
2003	- Introdução de veículos biocombustíveis (<i>flex-fuel</i>) incentivado pelo mesmo tratamento tributário preferencial de carros a álcool.

Fonte: Baseado em Bastos (2007), BNDES e CGEE (2008), Leite e Cortez (2008), Macedo (2007), Moraes (2008), Sauer (2008), Szwarc (2008), Viera, Lima e Braga (2008).

4.1 Os recursos estratégicos da organização

Os recursos identificados na pesquisa de campo foram classificados em recursos financeiros, físicos, individuais e organizacionais, conforme pode ser observado no quadro 8. Em seguida, cada um dos recursos é apresentado de forma mais detalhada.

Quadro 8 – Identificação dos recursos estratégicos

Recursos	Características
Financeiros	Ativos e capital de giro financiados com recursos próprios e do BNDES.
Físicos	Equipamentos de última geração, caldeira com grande capacidade de operação, qualidade da terra, localização e condições agronômicas privilegiadas.
Individuais	Mão-de-obra qualificada em função da adoção da gestão estratégica de pessoas.
Organizacionais	Estrutura hierárquica, conhecimento empresarial e preocupação sócio-ambiental.

Fonte: Elaborado pelos autores.

a) Recursos financeiros

O empreendimento foi implementado com recursos financeiros próprios e financiamentos do BNDES (Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social). A empresa também solicitou à ONU (Organização das Nações Unidas) autorização para comercializar créditos de carbono. Para se abastecer de matéria-prima, a firma também se utiliza de recursos financeiros de seu grupo para a produção da cana por meio de lavouras arrendadas ao redor da usina, uma área com enorme potencial de produção.

b) Recursos físicos

Os equipamentos da empresa possuem elevada tecnologia e com grande capacidade para produzir açúcar, etanol e energia elétrica. A meta da empresa é ser reconhecida pelos elevados índices de eficiência, qualidade e pelo potencial de expandir a produção do estado.

O projeto da indústria é eficiente e otimizado, visando à utilização máxima dos recursos, mínima geração de resíduos e impactos ambientais. Os cuidados iniciam no manejo da terra, atuando de acordo com a legislação ambiental, que proíbe a queima da cana-de-açúcar. O plantio, a colheita e o transporte da cana são realizados pelos colaboradores com equipamentos modernos e técnicas adequadas para obter alta produtividade. As colheitadeiras são totalmente mecanizadas, fazendo o trabalho de 80 a 100 homens cada.

Todas as etapas do processo de produção, desde a colheita, até a produção dos produtos são monitoradas por análises laboratoriais. Os laboratórios possuem aparelhos de última geração, gerando informações precisas para o processo industrial. A limpeza da cana é feita por meio de um sistema de limpeza a seco. As moendas possuem acionamento elétrico, possibilitando elevado nível de extração do caldo. A água consumida é tratada e reutilizada em circuito fechado. Considerando que a vinhaça é um subproduto do processo de produção do álcool e do açúcar e que este é poluente, para a sua destinação final, a empresa o utiliza na fertirrigação da lavoura. O projeto de controle e tratamento de emissões de efluentes atende à legislação e possui modernas tecnologias de preservação do meio ambiente. Além disso, a usina possui uma caldeira com grande capacidade de operação, movida por biomassa.

O empreendimento está localizado em uma região privilegiada, em áreas com condições agronômicas excelentes e condições climáticas favoráveis. A colheita na primeira safra foi de 20 mil hectares, com expectativa de 30 mil hectares para 2010 e 50 mil hectares nos próximos anos, pois o parque industrial está em construção e a produção seguirá a expansão do empreendimento.

c) Recursos individuais

O empreendimento objeto de estudo aderiu ao compromisso nacional para aperfeiçoar as condições de trabalho na colheita da cana-de-açúcar, com um acordo firmado entre o Governo Federal e os setores produtivos e os sindicatos, para melhorar a imagem e a aceitação do etanol brasileiro como combustível social e limpo no âmbito do mercado internacional.

Aproximadamente dois mil colaboradores foram contratados e capacitados na firma, sendo que estes trabalham em três turnos. Para a sua capacidade plena, a usina planeja contratar mais mil funcionários, atingindo, dessa forma, um montante de três mil colaboradores. O empreendimento foi planejado e construído com um projeto de acessibilidade para os funcionários que possuem necessidades especiais. Os trabalhadores do campo recebem o mesmo conforto, por meio da disponibilização de toda a infraestrutura necessária.

Por meio da gestão estratégica de pessoas é possível desenvolver funcionários motivados, capacitados e comprometidos. Além disso, os trabalhadores possuem força de vontade e atuam em equipes multidisciplinares, com embasamento técnico e científico, para fortalecer a empresa. Isso foi possível em função do forte programa de capacitação que visa a conduzir os processos de forma segura e responsável.

d) Recursos organizacionais

O empreendimento possui uma estrutura organizacional enxuta e eficiente em relação às funções desempenhadas. A empresa também se preocupa com a melhoria da qualidade de vida da região em que está localizada, gerando emprego, renda e desenvolvendo projetos sociais. Além disso, possui programas de ginástica laboral para os seus funcionários, promovendo o bem-estar destes, sendo assim, é ambientalmente responsável e comprometida com o desenvolvimento sustentável.

Como as equipes da organização são formadas por profissionais experientes e com grande conhecimento empresarial, estes trazem benefícios, como por exemplo, inovação nos processos, o que auxilia a firma em seus negócios futuros.

O sistema de gestão ambiental regula a empresa no que diz respeito às questões ambientais e busca certificações que possibilitem a venda de produtos ambientalmente corretos. A organização também implantou um programa de educação ambiental para os colaboradores, com o objetivo de despertar a conscientização. A empresa possui várias licenças, como por exemplo: de operação da usina, de captação de água, de geração e transmissão de energia e de operação do posto de combustível.

Além disso, possui um sistema de monitoramento que visa a reduzir os impactos negativos gerados pela usina, como por exemplo, o monitoramento e o controle: de contaminação do solo; das águas superficiais, dos processos de erosão e assoreamento; das emissões atmosféricas; da qualidade do ar; da qualidade das águas subterrâneas; da vegetação; de vertebrados terrestres; das comunidades aquáticas; da segurança e saúde do trabalhador; e, de ruídos.

4.2 Implicações competitivas e discussão de resultados

Após a identificação dos recursos estratégicos na organização objeto de estudo, eles foram avaliados de acordo com o modelo VRIO, que analisa o valor, a raridade, a imitabilidade e a organização dos recursos. Por meio da análise VRIO foi possível verificar quais eram as implicações competitivas dos recursos, isto é, qual era a relação deles com a vantagem competitiva da organização. A análise dos recursos segundo o modelo VRIO também permitiu verificar se eles contribuíam para o desenvolvimento de uma força ou de uma fraqueza organizacional. Tais aspectos podem ser observados no quadro 9.

Quadro 9 – Avaliação dos recursos estratégicos

Recursos Financeiros						
Recurso	Valor	Raridade	Imitabilidade	Organização	Implicações Competitivas	Força/ Fraqueza
Ativos	Sim	Não	Não	Sim	Paridade competitiva	Força
Capital de giro	Sim	Não	Não	Sim	Paridade competitiva	Força
Recursos Físicos						
Equipamentos de última geração	Sim	Sim	Não	Sim	Vantagem competitiva temporária	Força distintiva
Caldeira com grande capacidade de operação	Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem competitiva sustentável	Força distintiva e sustentável
Qualidade da terra	Sim	Não	Não	Sim	Paridade competitiva	Força
Localização privilegiada	Sim	Sim	Não	Sim	Vantagem competitiva temporária	Força distintiva
Condições agrônomicas	Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem competitiva sustentável	Força distintiva e sustentável
Recursos Individuais						
Mão-de-obra qualificada	Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem competitiva sustentável	Força distintiva e sustentável
Recursos Organizacionais						
Estrutura hierárquica	Sim	Não	Não	Sim	Paridade competitiva	Força
Conhecimento empresarial	Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem competitiva sustentável	Força distintiva e sustentável
Preocupação socioambiental	Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem competitiva sustentável	Força distintiva e sustentável

Fonte: Elaborado pelos autores.

De acordo com os dados coletados na pesquisa de campo, dos onze recursos identificados, apenas cinco proporcionam à empresa uma vantagem competitiva e uma força distintiva sustentável, sendo eles a caldeira com grande capacidade de operação, as condições agronômicas, a mão-de-obra qualificada, o conhecimento empresarial e a preocupação socioambiental. Assim, esses recursos estratégicos são considerados valiosos, pois permitem que a empresa neutralize as ameaças e maximize as oportunidades do ambiente externo, principalmente em função do impacto desses nas receitas e na redução dos custos da empresa.

Como a organização atua em um setor comoditizado, foi possível constatar que esses recursos contribuem e permitem que a firma adote a estratégia competitiva de baixo custo, comportamento desejável na competição em *commodities*. É claro que, além dos recursos, outros aspectos devem contribuir para o desenvolvimento de um posicionamento de baixo custo, como por exemplo, o desenvolvimento de barreiras de entrada às novas empresas. Para entrar nesse setor, algumas das barreiras de entrada são: o grande porte das empresas e os elevados investimentos em bens de capital, sendo estas as características da organização do objeto estudado. Trata-se de uma empresa com grande capacidade de operação que possui equipamentos com elevada tecnologia, como por exemplo, a caldeira de grande porte, conforme se verifica no decorrer do texto.

Os recursos também são considerados raros, ou seja, não estão disponíveis para todos os participantes do mercado e são controlados atualmente apenas por um pequeno número de empresas. Nesse caso, convém destacar o recurso “caldeira”, que possui a maior capacidade de operação no mundo, segundo o diretor da empresa. Essa tecnologia utiliza água e biomassa, gerando muito vapor, o que resulta em energia com capacidade de iluminar uma cidade com aproximadamente 200 mil habitantes. Os equipamentos de última geração também não estão disponíveis a todos os participantes do mercado, em função do elevado investimento que é necessário para a sua aquisição, sendo esta, conforme destacado anteriormente, mais uma barreira de entrada existente neste setor.

Entretanto, tanto na avaliação do valor quanto na avaliação da raridade dos recursos, é preciso relativizar e projetar um cenário de futuras alterações no contexto competitivo do

setor sucroalcooleiro. Recentemente, a região Centro-Oeste, especificamente o Estado de Mato Grosso do Sul, tem recebido investimentos de grandes empresas nacionais e multinacionais, o que pode trazer mudanças para a estrutura competitiva do setor. Embora o alto capital investido ainda seja uma barreira de entrada para a maioria das empresas sucroalcooleiras da região, definitivamente não representa uma barreira tão significativa para empreendimentos que pertencem a grandes grupos multinacionais.

No entanto, como a organização constitui um empreendimento relativamente recente, comparado às empresas que atuam em outros estados, esta já iniciou as suas atividades com um grande investimento em tecnologia, tornando a imitação mais difícil por parte da concorrência. A qualidade da terra, a localização privilegiada e as condições agrônômicas também não estão disponíveis a todos os participantes do mercado que estão localizados fora do estado, pois são considerados recursos relacionados a uma região específica. Tal aspecto ocorreu em função das condições históricas únicas, pois, como o Estado de Mato Grosso do Sul é considerado iniciante no desenvolvimento do setor sucroalcooleiro, permitiu às empresas que atuam neste setor o acesso barato a alguns recursos, assim como incentivos fiscais. Portanto, as empresas que não possuem estes recursos enfrentam uma desvantagem de custo para desenvolvê-los em relação às empresas que já os possuem, tornando tais recursos difíceis de serem copiados.

O recurso “mão-de-obra qualificada” possibilita à empresa objeto de investigação o desenvolvimento de uma vantagem competitiva sustentável em função da complexidade social existente neste recurso, que permitiu a adoção de uma gestão estratégica de pessoas. Tal gestão ocorreu em função dos relacionamentos interpessoais existentes entre os agentes desta organização, que gera confiança e uma cultura organizacional favorável ao desenvolvimento de pessoas e equipes. Dessa forma, pode-se dizer que o recurso “mão-de-obra qualificada” é utilizado como um elemento que ajuda a tirar um melhor proveito dos outros recursos estratégicos.

Todos os recursos identificados na pesquisa de campo são explorados pela empresa, inclusive aqueles que geram uma paridade competitiva ou uma vantagem competitiva temporária. Portanto, nenhum deles contribui para o desenvolvimento de uma fraqueza organizacional. Tal aspecto indica a importância da “organização” dos recursos de forma que

a empresa tire o máximo de proveito dos recursos que são valiosos, raros e difíceis de serem copiados. Para tanto, a estrutura organizacional, os sistemas de controles gerenciais e as políticas de remuneração devem dar suporte e habilitar os esforços da firma para explorar plenamente os recursos. Se os recursos da firma mudarem e evoluírem, tais aspectos também deverão evoluir para que a empresa continue explorando o potencial máximo dos recursos para gerar vantagens competitivas.

5. CONCLUSÃO

Do ponto de vista empresarial, a pesquisa trouxe luz a assuntos que não eram discutidos na empresa pesquisada, mas que, a partir dos resultados revelados, pode direcionar o foco da gestão estratégica dessa empresa. Assim, identificação de recursos valiosos, raros e difíceis de serem copiados na organização estudada pode oferecer oportunidades internas para ela no sentido de diversificar as possibilidades estratégicas. Tal aspecto pode denotar em uma estratégia de crescimento, por meio de fusões, aquisições, expansão interna da organização, entre outras estratégias. No entanto, para crescer, é fundamental que os gestores tenham conhecimento e habilidades para reconhecer os recursos que geram vantagem competitiva. Nesse sentido, pode-se dizer que a realização deste estudo pode auxiliar os atuais responsáveis pela tomada de decisão da empresa a compreender melhor as implicações competitivas de seus recursos, contribuindo para as ações e decisões estratégicas futuras.

Barney e Hesterly (2007) afirmam que recursos valiosos, raros e de difícil imitação são fonte de vantagem competitiva sustentável, contudo, sua má utilização pode reduzir a capacidade da empresa de obter vantagem competitiva, gerando apenas paridade competitiva ou mesmo desvantagem competitiva. Por meio da pesquisa realizada, pôde-se verificar que nenhum dos recursos deixa a empresa em desvantagem competitiva, tampouco contribui para uma fraqueza organizacional. Todos os recursos são explorados pela firma, embora nem todos permitam o desenvolvimento de uma vantagem competitiva e uma força distintiva sustentável.

Como a empresa atua em um mercado de *commodities*, a sua estratégia competitiva é a de custo baixo, portanto, precisa continuar desenvolvendo mecanismos que possibilitem o desenvolvimento de recursos que ampliem as vantagens baseadas no custo baixo. Para tanto,

destaca-se novamente o papel fundamental da capacidade de gestão na criação, identificação e uso dos recursos. Dessa forma, a gestão da organização deve procurar adequar o potencial desses às necessidades dos clientes, visando destacar seus produtos em relação à concorrência.

Em se tratando do agronegócio, ainda são escassas as pesquisas que tratam da gestão estratégica desta atividade (NG; SIEBERT, 2009). Portanto, o desenvolvimento desta pesquisa contribuiu para ampliar as pesquisas que tratam da gestão do agronegócio, por meio de um trabalho empírico que procurou identificar e analisar se os recursos de uma organização do setor sucroalcooleiro contribuem para a sua vantagem competitiva. Os recursos são considerados fundamentais para explicar a vantagem competitiva de uma organização e, conseqüentemente, o seu desempenho superior.

Nesse sentido, a pesquisa procurou contribuir para a consolidação de um corpo teórico ainda pouco explorado sobre a visão baseada nos recursos da firma. A visão baseada em recursos traz uma perspectiva diferente para o modo de pensar a estratégia empresarial e a vantagem competitiva de uma organização. Uma área acadêmica que foi originada por uma visão estritamente orientada pelo mercado e pela concorrência, ainda carece de um equilíbrio maior e do reconhecimento de que são os recursos empresariais os verdadeiros responsáveis por viabilizar vantagem competitiva de uma organização. No entanto, mesmo que a RBV aos poucos venha ocupando um espaço maior na literatura acadêmica e empresarial, a sua operacionalização ainda é difícil e seus conceitos ainda parecem um tanto vagos quando se busca uma aplicação. Além disso, a complexidade dos recursos e de suas interações dificultam uma melhor compreensão do que efetivamente gera vantagem para empresa, portanto, o desenvolvimento de pesquisas empíricas com este foco pode contribuir para a literatura da área.

Para dar continuidade à pesquisa, sugere-se que sejam verificados de que forma os recursos contribuem para a formação e a implementação das estratégias empresariais da organização estudada. Além disso, como o trabalho focalizou apenas recursos, e não competências, é importante que sejam desenvolvidas pesquisas que procurem identificar de que forma os recursos estratégicos podem contribuir para o desenvolvimento das competências da organização. Para finalizar, também é recomendável que sejam feitas

análises comparativas dos recursos estratégicos de diferentes empresas do setor sucroalcooleiro, de modo a verificar a possibilidade de generalização de alguns dos resultados dessa pesquisa.

REFERÊNCIAS

AMORIM, H. V. *et al.* Scientific challenges of bioethanol production in Brazil. **Applied Microbiology and Biotechnology**, p. 1-9, 2011. Disponível em: <<http://www.springerlink.com/content/u4r316032q021537>>. Acesso em: 08 ago. 2011.

AREND, R. J.; LÉVESQUE, M. Is the resource-based view a practical organizational theory? **Organization Science**, v. 21, n. 4, p. 913-930, 2010.

AZEVEDO, C. A. M.; AZEVEDO, A. G. **Metodologia científica**: contributos práticos para a elaboração de trabalhos académicos. 9. ed. Lisboa: Universidade Católica Editora, 2008.

BARNEY, J. B. Is the resource based “view” a useful perspective for strategic management research? Yes. **Academy of Management Review**, v. 25, n. 1, p. 41-56, 2001.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

BASTOS, V. D. Etanol, álcool química e refinarias. **BNDES Setorial**, n. 25, p. 5-38, mar. 2007.

BESANKO, D. *et al.* **A economia da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

BNDES; CGEE (org.). **Bioetanol de cana-de-açúcar**: energia para o desenvolvimento sustentável. Rio de Janeiro: BNDES, 2008.

BRAGATO, I. R. *et al.* Produção de açúcar e álcool vs. responsabilidade social corporativa: as ações desenvolvidas pelas usinas de cana-de-açúcar frente às externalidades negativas. **Gestão & Produção**, v. 15, n. 1, p. 89-100, 2008.

BRITO, L. A. L.; VASCONCELOS, F. C. de. A heterogeneidade do desempenho, suas causas e o conceito de vantagem competitiva: proposta de uma métrica. **Revista de Administração Contemporânea**, Edição Especial, p. 107-129, 2004.

CORTEZ, L. A. B. Considerations on the worldwide use of bioethanol as a contribution for sustainability. **Management of Environmental Quality: an International Journal**, v. 14, n. 4, p. 508-219, 2003.

CRUBELLATE, J. M.; PASCUCCHI, L.; GRAVE, P. S. Contribuições para uma visão baseada em recursos legítimos. **Revista de Administração de Empresas**, v. 48, n. 4, 2008.

EISENHARDT, K. M.; JEFFREY, M. A. Dynamic capabilities: what are they? **Strategic Management Journal**, v. 21, n. 10/11, p. 1105-1121, 2000.

FAO. Food and agriculture organization of the United Nations. **Forests and energy**. Disponível em: <<http://www.fao.org/documents/index.asp?lang=en>>. Acesso em: 04 ago. 2008.

GRANT, R. M. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. **California Management Review**, v. 33, n. 3, p.114-135, 1991.

GUIMARÃES, L. T.; TURETTA, A. P. D.; COUTINHO, H. L. C. Uma proposta para avaliar a sustentabilidade da expansão do cultivo da cana-de-açúcar no Estado do Mato Grosso do Sul. **Revista Sociedade & Natureza**, v. 22, n. 2, p. 313-327, 2010.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar mercados**. 7.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HOSKISSON, R. E. *et al.* Strategy in emerging economies. **Academy of Management Journal**, v. 43, n. 3, p. 249-267, 2000.

JACOVINE, L. A. G. *et al.* Conduta ambiental de empresas dos setores de celulose e papel, siderúrgico e sucroalcooleiro. **Scientia Agrícola**, v. 66, n. 1, p. 1-7, 2009.

KUNC, M. H.; MORECROFT, J. D. W. Managerial decision making and firm performance under a resource-based paradigm. **Strategic Management Journal**, v. 31, n. 11, p.1164-1182, 2010.

LAU, C.; NGO, H.; YIU, D. W. Internationalization and organizational resources of Chinese firms. **Chinese Management Studies**, v. 4, n. 3, p. 258-272, 2010.

LEITE, R. C.; CORTEZ, L. A. B. **O etanol combustível no Brasil**. Disponível em: <<http://www.mre.gov.br>>. Acesso em: 02 ago. 2008.

MACEDO, I. C. Situação atual e perspectivas do etanol. **Estudos Avançados**, n. 59, jan./abr. 2007.

MASQUIETTO, C. D.; SACOMANO NETO, M.; GIULIANI A. C. Identificação de arranjos produtivos locais: o caso do arranjo produtivo local do álcool de Piracicaba. **Gestão & Regionalidade**, v. 26, n. 77, p. 75-87, 2010.

MEDCOF, J. W. Resource-based strategy and managerial power in networks of internationally dispersed technology units. **Strategic Management Journal**, v. 22, n. 11, p. 999-1012, 2001.

MILLS, J. *et al.* **Competing through competences**. Cambridge, UK: Cambridge University Press, 2002.

MOLONY, T.; SMITH J. Biofuels, food security, and Africa. **African Affairs**, v. 109, n. 436, p. 489-498, 2010.

MORAES, M. A. F. D. de. **Considerações sobre a indústria do etanol no Brasil**. Disponível em: <<http://www.mre.gov.br>>. Acesso em: 02 ago. 2008.

NEVES, M. F.; WAACK, R. S.; MARINO, N. K. Sistema agroindustrial da cana-de-açúcar: caracterização das transações entre empresas de insumos, produtores de cana e usinas. In: CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL – SOBER, 36, Poços de Caldas, MG. 10 a 14 de agosto de 1998. **Anais...** Poços de Caldas, 1998, p. 559-572.

NG, D.; SIEBERT, J. W. Toward better defining the field of agribusiness management. **International Food and Agribusiness Management Review**, v. 12, n. 4, p. 123-142, 2009.

PENROSE, E. T. **The theory of the growth of the firm**. Oxford: Basil Blackwell, 1968.

PEREIRA, M. S.; FORTE, S. H. A. C. Visão baseada em recursos nas instituições de ensino superior de Fortaleza: uma análise *ex-ante* e *ex-post* à LDB/96. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 12, n.1, p. 107-129, 2008.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 7.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, v. 68, n. 3, p. 79-91, 1990.

RIBEIRO, R.; ROSSETTO, C. R.; VERDINELLI, M. A. Comportamento estratégico da empresa e a visão baseada em recursos: um estudo no setor varejista de material de construção. **Gestão & Produção**, v. 18, n. 1, p. 175-192, 2011.

ROSEGRANT, M. W. *et al.* Global scenarios for biofuels: impacts and implications. **Review of Agricultural Economics**, v. 30, n. 3, p. 495-505, 2008.

RUMELT, R. P.; SCHENDEL, D.; TEECE, D. J. Strategic Management and economics. **Strategic Management Journal**, v. 12, n. 8, p. 5-29, 1991.

SAUER, I. **Biocombustíveis no Brasil**: comercialização e logística. Disponível em: <<http://www.dc.mre.gov.br/brasil/page35.asp?titulo=Biocombustíveis%20no%20Brasil>>. Acesso em: 31 jul. 2008.

SCHOEMAKER, P. J. H. Strategic decisions in organizations: rational and behavioral views. **Journal of Management Studies**, v. 30, n. 1, p. 11-30, 1993.

SCOPINHO, R. A. Qualidade total, saúde e trabalho: uma análise em empresas sucroalcooleiras paulistas. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 4, n. 1, p. 93-112, 2000.

SZWARC, A. **O etanol e o controle de emissões de gases de efeito estufa**. Disponível em: <<http://www.mre.gov.br>>. Acesso em: 02 ago. 2008.

TEECE, D. J. Economic analysis and strategic management. **California Management Review**, v. 26, n. 3, p. 87-110, 1984.

TONDOLO, V. A. G.; BITENCOURT, C. C. Uma perspectiva baseada em recursos no agronegócio cooperativo. **RAE Eletrônica**, v. 7, n. 1, p. 1-12, 2008.

UNICA (Brasil). **União da indústria de cana-de-açúcar**. São Paulo, 2010. Disponível em: <www.unica.com.br>. Acesso em: 02 abr. 2010.

VIEIRA, M. C. A.; LIMA, J. F.; BRAGA, N. M. **Setor sucroalcooleiro brasileiro**: evolução e perspectivas. <<http://www.mre.gov.br>>. Acesso em: 02 ago. 2008.

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

YIN, R. K. **Case study research: design and methods**. 2. ed. Sage: Thousand Oaks, 1994.

Agradecimento

À FUNDECT (Fundação de Apoio ao Desenvolvimento do Ensino, Ciência e Tecnologia do Estado de Mato Grosso do Sul) pelo apoio financeiro concedido.