

RECURSOS E VANTAGENS COMPETITIVAS NO AGRONEGÓCIO: REVISÃO BIBLIOGRÁFICA SISTEMÁTICA DA VBR

RESOURCES AND COMPETITIVE ADVANTAGES IN AGRIBUSINESS: SYSTEMATIC BIBLIOGRAPHIC REVIEW OF RBV

RECURSOS Y VENTAJAS COMPETITIVAS EN AGRONEGOCIOS: REVISIÓN SYSTEMÁTICA DE LA LITERATURA DE VBR

Bartira de Oliveira Tavares

Mestranda em Agronegócio e Desenvolvimento pela Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho (UNESP)

Endereço: UNESP, Av. Domingos da C. Lopes, n. 780, Jardim Unesp, CEP:17602-660.Tupã, SP, Brasil
Telefone: (14) 3404-4200

E-mail: ba_tira@hotmail.com

Amanda dos Santos Negreti

Mestranda em Agronegócio e Desenvolvimento pela UNESP

Endereço: UNESP, Av. Domingos da C. Lopes, n. 780, Jardim Unesp, CEP:17602-660.Tupã, SP, Brasil
Telefone: (14) 3404-4200

E-mail: amandanegreti.unesp@gmail.com

Giuliana Aparecida Santini Pigatto

Doutora em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de São Carlos (UFSCAR)

Professora no Programa de Pós-Graduação em Agronegócio e Desenvolvimento da UNESP

Endereço: UNESP, Av. Domingos da C. Lopes, n. 780, Jardim Unesp, CEP:17602-660.Tupã, SP, Brasil
Telefone: (14) 3404-4200

E-mail: gusantini@tupa.unesp.br

Gessuir Pigatto

Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de São Carlos (UFSCAR)

Professor no Programa de Pós-Graduação em Agronegócio e Desenvolvimento da UNESP

Endereço: UNESP, Av. Domingos da C. Lopes, n. 780, Jardim Unesp, CEP:17602-660.Tupã, SP, Brasil
Telefone: (14) 3404-4200

E-mail: pigatto@tupa.unesp.br

Artigo recebido em 09/12/2016. Revisado por pares em 18/12/2016. Reformulado em 16/03/2016. Recomendado para publicação em 25/03/2016. Publicado em 28/04/2017. Avaliado pelo Sistema *double blind review*.



RESUMO

O agronegócio é importante para o Brasil, em termos econômicos, de balança comercial e na geração de empregos. Todavia, em um mercado de intensa concorrência, algumas empresas apresentam vantagens sobre as outras, em um mesmo segmento e setor. Este artigo objetivou identificar quais são os tipos de recursos considerados como vantagem competitiva para o setor do agronegócio, de acordo com uma revisão bibliográfica sistemática, na busca em três bases científicas e combinações de quatro termos do agronegócio. Os resultados indicaram que, em diferentes segmentos das cadeias agroindustriais e organizações, os recursos humanos e organizacionais foram considerados de maior importância.

Palavras-chave: Agronegócio; Revisão Bibliográfica Sistemática; Visão Baseada em Recursos; Recursos Humanos; Recursos Organizacionais.

ABSTRACT

Agribusiness is important for Brazil, in economic terms, of trade balance and in the generation of employments. However, in a market with intense competition, some companies have advantages over others, in the same segment and sector. This article aimed to identify the types of resources considered as a competitive advantage for the agribusiness sector, according to a systematic bibliographic review, using three scientific bases and combinations of four terms to the agribusiness. The results indicated that, in different segments of the agroindustrial chains and organizations, the human and organizational resources were considered of greater importance.

Keywords: Agribusiness; Systematic Bibliographic Review; Resource Based View; Human Resources; Organizational Resources.

RESUMEN

La agroindustria es importante para Brasil, en términos económicos, en la balanza comercial y para creación de empleo. Sin embargo, en una intensa competencia de mercado, algunas empresas tienen ventajas sobre otras en el mismo segmento y sector. Este artículo tuvo como objetivo identificar cuáles tipos de recursos son considerados una ventaja competitiva para el sector agroindustrial, según una revisión sistemática de la literatura, buscando en tres bases científicas y combinaciones de cuatro términos de la agroindustria. Los resultados indicaron que en los diferentes segmentos de las cadenas agroindustriales y organizaciones, se consideraron más importantes los recursos humanos y organizativos.

Palabras clave: Agroindustria; Revisión Bibliográfica Sistemática; Vista de Recursos Base; Recursos Humanos; Recursos Organizacionales.

1 INTRODUÇÃO

O agronegócio é um setor de grande importância ao Brasil. No período 1995 a 2015, o setor representou, em média, 21,7% do Produto Interno Brasileiro (PIB) (CEPEA, 2016), e em termos de comércio exterior, nos anos de 2014 e 2015, participou com 43% e 46,2%, respectivamente, no valor das exportações. Também nesses dois anos o agronegócio auxiliou a redução do saldo negativo da balança comercial, contribuindo com saldo positivo de US\$80,1 bilhões em 2014 e US\$75,1 bilhões em 2015 (MAPA, 2016). Em termos de emprego, o agronegócio vem responder, segundo França Junior (2015), por 35% dos empregos no país.

A definição de agronegócio é entendida como a tradução do idioma em inglês para o português da palavra *agribusiness*. Este termo foi indicado por Davis e Goldberg (1957), e é compreendido por uma cadeia de operações que envolve desde a fabricação de insumos, a produção nas fazendas, a transformação (industrialização), distribuição e comercialização, chegando ao consumidor final.

O Brasil apresenta-se próspero e competitivo no setor do agronegócio, como se pode observar com os dados trabalhados anteriormente. Para Porter (1992), a prosperidade e bons resultados não é uma herança, mas resultado de grande esforço e da criatividade humana. Ainda, prosperidade é compreendida como uma função de competitividade, sendo definida como a capacidade da organização em melhorar e inovar. O autor conceitua a competitividade como um componente de uma estratégia geral das empresas.

Porter (1985), em sua estratégia de competitividade, desenvolveu o modelo de planejamento estratégico, o qual tem como suporte metodológico a Organização Industrial (OI¹); seus argumentos baseiam-se nas decisões dos empresários em criar e capturar valor. As escolhas de posicionamento estratégico determinam não somente quais atividades a empresa desempenhará, também como essas atividades estão relacionadas entre si perante as forças que moldam a estrutura da indústria, isto é, os entrantes potenciais, os

¹ O embasamento teórico da análise estratégica das firmas teve sua origem a partir de 1930, com a origem da Teoria de Organização Industrial (OI). O marco da OI é o modelo de análise de mercado, denominado *Estrutura – Conduta – Desempenho*, ECD, desenvolvido por Edward S. Mason e formalizado nos anos de 1950 por Joe S. Bain (SAES, 2009).

fornecedores, os compradores, a ameaça de substituição de produtos e serviços, e a rivalidade entre as empresas existentes. Para Saes (2009), a estratégia competitiva, ou o planejamento estratégico de Porter, visa a estabelecer a posição lucrativa e sustentável da empresa contra as forças que determinam a concorrência na indústria.

As forças apresentadas por Porter (1985) estão relacionadas aos aspectos da indústria, em que essa abordagem estratégica apresenta a perspectiva de tomar decisões pautadas no âmbito externo das firmas (PORTER, 1985). Uma vez que os tomadores de decisões não podem esperar o competidor agir para reagir, houve, assim, o desenvolvimento de outra abordagem estratégica, na década de 1990, voltada para o interior da empresa, denominada Visão Baseada em Recursos (VBR). Esta abordagem apresenta uma nova versão com o olhar para a firma, ou seja, o ambiente interno, e não somente para a indústria, o ambiente externo (FLEURY; FLEURY, 2003; SAES, 2009; SUZIN; GONÇALO; GARRIDO, 2014).

Barney (1991; 1994) e Wolf, Hamacher e Scavarda (2014) explicam, sob a perspectiva da VBR, que os *recursos* são todos os ativos, processos organizacionais, informação e conhecimento pertinentes de uma firma, os quais permitem criar estratégias que sejam sustentadas por um longo período de tempo. É por meio dessa visão que há a diferenciação entre as empresas e a vantagem competitiva de algumas sobre as outras, tendo como base os recursos internos e sua heterogeneidade organizacional.

Entretanto, De Carvalho, Prévot e Machado (2014) consideram que o mercado de vendas dos produtos agropecuários é reconhecido como uma estrutura próxima a de mercado de concorrência perfeita, devido à simetria de produtos ofertados, em que há a facilidade de imitação entre os concorrentes, os tomadores de preço, com acesso pleno a informações e insumos pelos agentes, representando que todas as firmas chegariam ao longo prazo em uma situação similar de desempenho, sem haver uma vantagem competitiva sobre as outras. Essa situação, entretanto, não está de acordo com a realidade, devido às organizações apresentarem diferenças significativas em seu desempenho. A racionalidade limitada, acesso assimétrico das informações, diferentes formas de cognição e percepção, dentre outras características, configuram a heterogeneidade de desempenho entre as empresas do âmbito rural e agropecuário (DE CARVALHO; PRÉVOT; MACHADO, 2014).

Visto que a VBR apresenta os recursos como fonte de heterogeneidade entre as empresas, em termos de estratégias a serem sustentadas e tendo-se observado uma escassez de estudos que têm por objetivo analisar os recursos considerados como fonte de vantagem competitiva no âmbito do agronegócio, questiona-se quais seriam os principais recursos, de acordo com a literatura, que explicariam o sucesso de algumas organizações do setor do agronegócio, contribuindo, dessa forma, na compreensão do potencial existente neste importante setor para a economia nacional. Pode-se citar, como estudos correlatos que exploram os recursos como fonte de vantagem competitiva no âmbito do agronegócio: Galdeano-Gomez (2007), Tondolo e Bitencurt (2008), Przychynski e Vanti (2012), Mugerá (2012), Augusto, Souza e Cario (2013), De Carvalho, Prévot e Machado (2014), e Grimstad e Burgess (2014). Porém, nenhum com o objetivo de avaliar os recursos considerados como vantagem competitiva no âmbito do agronegócio de maneira sistematizada.

Portanto, o objetivo deste trabalho é o de identificar quais são os tipos de recursos considerados como vantagem competitiva para o setor do agronegócio, de acordo com uma revisão bibliográfica sistematizada. Justifica-se o trabalho a partir da importância do agronegócio nacional (já trabalhado anteriormente) e a competitividade apresentada por algumas cadeias produtivas (como a de café, laranja e soja, por exemplo), cuja eficiência técnica e econômica não está somente na produção agrícola, também em segmentos de transformação, cujo acesso a recursos (os mais variados) e tomadas de decisões referentes aos recursos estratégicos são imprescindíveis.

Em termos de relevância social deste trabalho, destaca-se a possibilidade de contribuir cientificamente nas discussões dos temas dos recursos internos como fonte de vantagem competitiva e, principalmente, voltada à análise do agronegócio. Sua importância setorial transcende a esfera econômica, desdobrando-se na esfera social, pelos milhões de empregos gerados no país, sendo a maior parte deles (77%) provenientes da agricultura familiar (CEPAL, FAO, IICA, 2014).

Para tal, o trabalho encontra-se organizado em cinco seções, sendo a introdução esta já apresentada com o tema e objetivo principal; a segunda traz contribuições teóricas da VBR; a terceira seção apresenta a metodologia utilizada; na quarta são apresentados os resultados e discussões, e na quinta e última seção são tecidas as considerações finais.

2 A VISÃO BASEADA EM RECURSOS (VBR)

Inspirada no trabalho de Penrose (1959), a VBR defende a principal origem da vantagem competitiva das empresas como a posse de recursos, a qual se tornou uma abordagem estratégica *de dentro para fora*. Em outras palavras, do ambiente interno para o externo, em verificar suas vantagens competitivas a partir de atributos endógenos da firma. Contudo, é necessário a empresa possuir a capacidade de administrar esses recursos, a fim de torná-los estratégicos. A partir dessa análise, a firma é vista como um conjunto de recursos e capacidades produtivas, e seus recursos internos são os principais determinantes competitivos (CARVALHO; GOMES; LIMA, 2012).

Kretzer e Menezes (2006), em suas investigações teóricas da VBR para a compreensão da vantagem competitiva da firma, destacaram que a versão dominante dessa teoria é representada por estudiosos da economia organizacional, no entendimento das diferenças (heterogeneidades) entre as firmas, focalizando aspectos comportamentais (a capacidade e a maneira com que os recursos únicos e essenciais são organizados). Ainda de acordo com os autores, essa perspectiva sobre os recursos assume importância na análise da vantagem competitiva, baseada na heterogeneidade do posicionamento do mercado, em termos de eficácia e eficiência da firma. Haapanen, Juntunen, Juntunen (2016) acrescentam que a heterogeneidade nos recursos proporciona, às empresas, uma vantagem necessária para competir.

As condições únicas de cada empresa no desenvolvimento e exploração de seus recursos e capacidades podem gerar fontes de vantagem competitivas e, se exploradas pela organização, podem levar à vantagem competitiva sustentável (BARNEY; HESTERLY, 2007). No mesmo sentido, segundo Enriquez-De-La-O (2015) e Watanabe *et al.* (2016), a essência da empresa é sua capacidade de criar, transferir, montar, integrar e explorar os recursos, e as empresas que têm conseguido sustentar posições sólidas no mercado demonstram uma capacidade de rápida adaptação ao ambiente por meio de mudanças internas na sua estrutura e seus recursos.

Contudo, para que haja um desempenho sustentável das firmas, os recursos devem possuir características especiais. Barney (1991; 1994), Favretto, Roman e Sehnem (2016),

Barney e Mackey (2016), Knott (2015) e Kellermanns *et al.* (2016) explicam que os recursos de uma empresa devem atender a quatro atributos (intitulado de modelo VRIO) para serem estratégicos e possam ser fonte de vantagem competitiva sustentável. Esses atributos relacionados aos recursos teriam as seguintes características: **V**aliosos (auxiliam a explorar as oportunidades internas da empresa e a neutralizar as ameaças externas); **R**aros (que apresentem a vantagem competitiva entre os concorrentes da organização, correspondendo a um recurso controlado por poucas empresas); de **I**mitação imperfeita (não há a capacidade de outras empresas copiarem/imitarem os recursos valiosos e raros da organização); e **O**rganizáveis (em que a empresa apresente a capacidade para organizar esses recursos valiosos, raros e insubstituíveis).

Na literatura da VBR, o autor Barney é notoriamente o precursor dessa teoria, em que o modelo VRIO consiste em analisar a relação da imobilidade e da heterogeneidade dos recursos estratégicos da empresa, com a sua vantagem competitiva sustentável (BARNEY, 1991). Dentre os recursos estratégicos há diferentes classificações, entre os quais estão: os tangíveis e intangíveis, físicos, humanos, financeiros, organizacionais, tecnológicos e reputacionais, estando os mesmos sumarizados e descritos no quadro 1.

Quadro 1 - Classificação de Recursos conforme autores que utilizaram a VBR

Autores	Classificação de Recursos							
	Tangíveis (Máquina, estruturas físicas e capital financeiro)	Intangíveis (Nomes de marcas, conhecimento tecnológico e contatos comerciais)	Físicos (Plantas e equipamentos, localização geográfica, acesso a matéria prima, terra e recursos naturais)	Humanos (Treinamento, conhecimento, habilidade, experiência, inteligência, relacionamentos internos e características pessoais)	Organizacionais (Estrutura e cultura organizacional, sistemas de controle e coordenação, planejamento formal e informal, relação com grupos internos e externos à empresa, e sistemas administrativos)	Financeiros (Possibilidade e facilidade de acesso ao capital, fundos internos e externos, e instrumentos de financiamento)	Tecnológicos (Aparato tecnológico utilizado pela empresa, seja tecnologia de informação, produção e outras áreas)	Reputacionais (Relacionados ao impacto da empresa na sociedade, como marca, imagem e responsabilidade social)
Penrose (1959)			X	X				
Wernefelt (1984)	X	X						
Barney (1986)		X						
Barney (1991)			X	X		X		
Barney (1994)			X	X	X	X		
Grant (1991)			X	X	X	X	X	X
Fahy (2002)	X	X						
Fleury, Fleury (2003)	X	X	X		X	X		
Mustar, et al. (2006)				X		X	X	
Pinotti, Paulillo (2006)					X	X	X	
Seppanen (2008)			X	X	X	X		
De Carvalho; Prévot; Machado (2014)				X	X	X		
Kaufman (2015)				X				
Barney e Mackey (2016)	X	X		X				

Fonte: Elaborado autores (2017).



Os recursos tangíveis são considerados fatores que apresentam características de fácil visualização, possíveis de serem tocados; enquanto os intangíveis são aqueles de difícil visualização e, também, intocáveis (WERNEFELT, 1984; BARNEY, 1996; WOLF; HAMACHER; SCAVARDA, 2014; ALCANTARA *et al.*, 2015). Haapanen, Juntunen, Juntunen (2016) acrescentam que a RBV considera que os recursos, sob posse e controle da empresa, são ativos tangíveis e intangíveis que a mesma pode utilizar para executar suas estratégias.

Para Massukado e Teixeira (2008), os recursos físicos são considerados tangíveis, ao representarem matérias primas e produtos (subprodutos), sejam eles semiacabados e/ou prontos, contidos nos estoques, recursos naturais, espaço físico e ambiente. Ainda para os mesmos autores, este recurso é considerado fonte de vantagem competitiva, por meio da VBR, desde que apresentem características valiosas, raras e insubstituíveis (BARNEY, 1991; 1994). Knott (2015) acrescenta que os recursos físicos ou instalações servem como um indicador dos recursos tangíveis da empresa.

Os recursos humanos são aqueles que apresentam características de experiência, bom senso, conhecimento, inteligência, poder de relacionamento, ao ponto de manter lealdade dos clientes e parceiros (MANIGART *et al.*, 2007). Ainda, é por meio destes recursos que há a força de trabalho, de maneira habilidosa, ações decisivas com base no conhecimento profundo dos clientes, processos e produtos da organização. Assim, é um dos recursos considerados como fonte de vantagem competitiva nas organizações (WRIGHT; MCMAHAN; MCWILLIAMS, 1994; KRETZER; MENEZES, 2006; FAVRETTO; ROMAN; SEHNEM, 2016).

Segundo Favretto, Roman e Sehnem (2016), a RBV ajuda a compreender o processo de envolvimento dos recursos humanos nas organizações, através da aprendizagem pela prática, transformando-o em um determinante para o processo de aprendizagem organizacional.

Os recursos organizacionais também são considerados fontes de vantagem competitiva. Para Barney (1997), Alcântara *et al.* (2015) e Trindade, Trindade e Nogueira (2015), estes recursos resumem-se na junção de todos os bens, competências, capacidades, processos organizacionais, informações, conhecimento, planejamento formal e informal, e



demais fatores controlados pela empresa que possibilitam implementações de estratégias que aprimorem a eficiência e eficácia da organização.

Quanto aos recursos financeiros, Barney e Hesterly (2007) os definem como todo valor monetário proveniente de qualquer parte interessada da organização, desde os acionistas, credores, a bancos e empreendedores. O uso do recurso financeiro, ao ser considerado como fonte de vantagem competitiva, é para a criação e programação das estratégias empresariais (BARNEY; HERSTELY, 2007). Lucros retidos ou o lucro que uma empresa obteve anteriormente e investiu no negócio também são considerados como importante recurso financeiro (ALCANTARA *et al.*, 2015).

Os recursos tecnológicos também podem ser considerados importantes e estratégicos nas organizações, em função da inovação de criar produtos e capacidades tecnológicas para responder a uma elevada competição no mercado em que a empresa atua (GALVÃO, 2013; DE CARVALHO; PREVOT; MACHADO 2014; FAVRETTO; ROMAN; SEHNEM, 2016).

Enquanto os recursos tecnológicos são em função da inovação empresarial, os reputacionais, para Forte e Moreira (2007) e Favretto, Roman e Sehnem (2016), são para promover o desempenho das empresas ao criar e manter uma boa imagem perante o mercado, por meio do alto nível de confiança dos produtos ofertados, por intermédio da qualidade, do relacionamento com os parceiros e a marca da empresa.

Há teóricos da VBR que possuem um raciocínio similar ao de Barney (1986), em relação aos recursos constituírem-se em fonte de vantagem competitiva como, por exemplo, Dierick e Cool (1989), ao alegarem que a vantagem competitiva sustentada de uma empresa provém de recursos indisponíveis no mercado, insubstituíveis e não imitáveis. Grant (1991) alega que, para as empresas possuírem tal vantagem, os recursos não devem se tornar rapidamente obsoletos, isto é, havendo certa durabilidade; não transparentes, ou seja, de difícil imitação; intransferíveis, o qual corresponde a serem irreplicáveis por meio do desenvolvimento interno adquirido.

Assim, o principal requisito para um recurso ser uma fonte de vantagem competitiva sustentada, como ponto de convergência entre os autores Barney (1991; 1994), Dierick e Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.10, n.1, jan. / abr. 2017.

Cool (1989) e Grant (1991), é a heterogeneidade, mobilidade imperfeita, não substituição, considerados elementos básicos que garantam às organizações possuírem um desempenho diferente de seus concorrentes, a fim de manter sua vantagem competitiva sustentada, assim como a sua sobrevivência em um longo prazo.

Uma vez que os recursos apresentam a heterogeneidade de desempenho entre as empresas, é nesse sentido que se indaga quais os recursos relevantes do setor de agronegócio que permitem a vantagem competitiva e superioridade de umas organizações sobre as outras, de acordo com os pesquisadores que aplicaram a teoria da VBR.

3 METODOLOGIA

Esta pesquisa tomou como base a abordagem qualitativa, que sustenta a análise, a compreensão e o reconhecimento dos fenômenos (MINAYO, 2002; PEREIRA, 2004). Quanto aos objetivos, a pesquisa assumiu caráter exploratório. Para tal, foi desenvolvida uma pesquisa bibliográfica em torno do tema de Visão Baseada em Recursos no Agronegócio que, de acordo com Gil (2002), é realizada a partir de material já existente, utilizando-se de dados ou teorias já trabalhados anteriormente por outros autores. Sampieri, Kenneth e Troche (2013) apontam que uma pesquisa bibliográfica não significa repetir o que já foi trabalhado sobre determinado tema, mas examinar o assunto sob um novo enfoque.

Os dados foram obtidos por meio da técnica do levantamento bibliográfico sistematizado, que será discutida na seção a seguir.

3.1 LEVANTAMENTO BIBLIOGRÁFICO SISTEMATIZADO

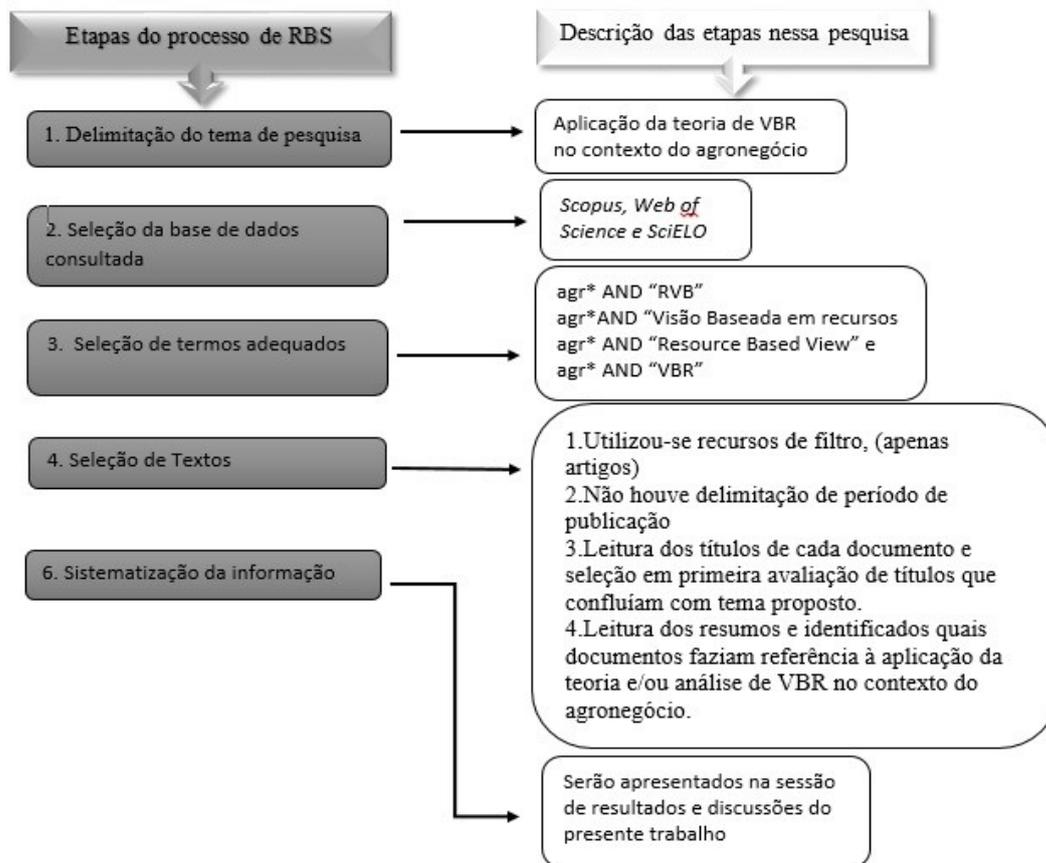
Travassos e Biolchini (2007) tratam a Revisão Bibliográfica Sistemática (RBS) como uma ferramenta para mapear trabalhos publicados no tema de pesquisa. Desta maneira, o pesquisador tem a habilidade de elaborar uma síntese do conhecimento existente sobre o assunto.

Para a realização de uma revisão bibliográfica sistematizada é necessário tomar um procedimento, um conjunto de passos, técnicas e ferramentas específicas (CONFORTO; AMARAL; SILVA, 2011). Com o intuito de aproximar e analisar o conhecimento já publicado e as investigações pares e, assim, identificar recursos que auxiliam na compreensão de Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.10, n.1, jan. / abr. 2017.

vantagem competitiva do setor do agronegócio, uma revisão sistemática sobre o tema de Visão Baseada em Recursos no agronegócio foi elaborada.

Como já mencionado, alguns autores apontam para a realização de algumas etapas no processo do RBS. Desta forma, a figura 1 foi elaborada para facilitar a compreensão de cada uma das fases do processo de RBS, voltadas ao tema e objetivo proposto neste artigo.

Figura 1 - Etapas do processo de RBS realizadas na pesquisa



Fonte: Elaborada pelos autores (2017).

Em um trabalho que buscou analisar quantitativamente as buscas de dados acadêmicos, Buchinger, Cavalcanti e Hounsell (2014) elegeram a *Web of Science* e *Scopus* entre os três melhores mecanismos de busca acadêmica, respectivamente, dentre quarenta estudados, levando em conta parâmetros, como recursos de busca, de refinamento e auxiliares. A base de dados *SciELO* foi, também, selecionada para esta pesquisa, com a intenção de obtenção de trabalhos realizados no Brasil, retratando a realidade nacional acerca do assunto pesquisado.

Quanto à etapa de seleção de termos de busca, o símbolo asterisco (*) é utilizado para buscar variações de uma palavra (ALVES *et al.*, 2011). Neste trabalho, o termo *agr*, seguido de asterisco (*agr**), foi utilizado a fim de encontrar palavras como agronegócio e *agribusiness*. A palavra AND é um operador de inclusão, sendo utilizado para combinar termos, e indica que todos os termos buscados devem estar presentes nos documentos para, assim, reduzir o resultado da pesquisa para termos que estejam fora dos conceitos realmente necessários. Por fim, as aspas (“ ”) são utilizadas para encontrar expressões exatas.

As buscas foram realizadas entre os meses de abril e maio de 2015, e atualizadas entre abril e maio de 2017, a partir de computador ligado à rede virtual privada da Universidade Estadual Paulista *Júlio de Mesquita Filho* (UNESP), não havendo delimitação de período das publicações buscadas. Os quadros 2, 3 e 4 mostram minuciosamente a triagem e resultados da pesquisa propostos pela etapa 4 (seleção de textos).

Quadro 2 - Termos de busca na base de dados técnico-científica *SciELO* e os resultados obtidos

Termos de busca	<i>SciELO</i>		
	Artigos encontrados	Título compatível	Resumo compatível
agr* AND "RVB"	2	1	1
agr* AND " Visão Baseada em Recursos"	5	3	3
agr* AND "Resource Based View"	8	4	4
agr* AND "VBR"	5	4	4
Total encontrado	-	-	12

Fonte: Elaborado autores (2017).

Quadro 3 - Termos de busca nas bases de dados técnico-científicas *Scopus* e os resultados obtidos

Termos de busca	<i>Scopus</i>		
	Artigos encontrados	Título compatível	Resumo compatível
agr* AND "RVB"	42	5	0
agr* AND " Visão Baseada em Recursos"	0	0	0
agr* AND "Resource Based View"	50	20	16
agr* AND "VBR"	28	3	0
Total encontrado			16

Fonte: Elaborado autores (2017).

Quadro 4 - Termos de busca nas bases de dados técnico-científicas *Web Of Science* e os resultados obtidos

Termos de busca	<i>Web Of Science</i>		
	Artigos encontrados	Título compatível	Resumo compatível
agr* AND "RVB"	41	0	0
agr* AND "Visão Baseada em Recursos"	3	3	3
agr* AND "Resource Based View"	80	19	15
agr* AND "VBR"	33	11	1
Total encontrado	-	-	19

Fonte: Elaborado autores (2017).

Na base de dados *Web Of Science* foi obtido o maior número de trabalhos cujos resumos se mostravam compatíveis com os objetivos propostos para este estudo. Todavia, dentre os 80 artigos encontrados quando utilizado o termo de busca (agr* AND "Resource Based View"), 11 deles não estavam disponíveis para leitura e, ainda, um artigo foi desenvolvido em Coreano, sem tradução para o Português ou Inglês, o que impossibilitou sua utilização para a análise, a resultar em 12 documentos.

O quadro 5 mostra a quantidade total de documentos selecionados nas três bases de dados (26), após a utilização de dois filtros, em que o primeiro visou à análise da duplicidade de artigos, e o outro para verificar a disponibilidade dos trabalhos para leitura.

Quadro 5 - Resultado final da busca nas três bases de dados

	<i>SciELO</i>	<i>Web Of Science</i>	<i>Scopus</i>
Total	12	19	16
Disponíveis para leitura	12	4	14

Fonte: Elaborado autores (2017).

Dentre os textos selecionados, 11 apareciam em mais de uma base de dados pesquisada. Após o filtro dos documentos que visou à remoção de artigos duplicados, 19 trabalhos puderam ser analisados.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Nos artigos obtidos, a aplicação da teoria de VBR foi estudada em diversos segmentos de diferentes cadeias agroindustriais, dentre eles, de máquinas e implementos

agrícolas, de processamento de frutas e hortaliças, de destilarias e de distribuição de combustível, e cooperativas e empresas de aquicultura orgânica.

Objetivando apresentar uma revisão da literatura sobre a aplicação da VBR no agronegócio e suas aplicações, todos os trabalhos analisados também foram categorizados quanto aos autores citados. Muitos autores pioneiros no tema Visão Baseada em Recursos utilizaram nomenclaturas ou categorias diferentes para os recursos encontrados, como já apontava Barney (1991). Essa apresentação de autores mencionados com maior frequência possibilitou a compreensão de quais nomenclaturas ou tipos de recursos são mais utilizadas no âmbito de estudos do agronegócio.

O quadro 6 apresenta as informações sintetizadas a respeito dos artigos avaliados por meio do levantamento estudado.

Quadro 6 - Informações sintetizadas a respeito dos artigos avaliados por meio do levantamento sistematizado

	Ano/Trabalhos estudados	Objetivos dos Trabalhos*	Método	Objeto de Pesquisa
2003	Wilk e Fensterseifer	Avançar uma proposta de interdisciplinaridade no agronegócio Brasileiro.	Revisão bibliográfica	Agronegócio Brasileiro
2006	Gall e Schroder	Examinar as ligações entre quatro corpos de teoria (análise de custos de transação, a teoria baseada em recursos da empresa (RBV), teoria de redes sociais e teorias de confiança e de cooperação) para o design, governança e operação de três tipos de cooperativa: tradicional, <i>nova geração</i> e redes de aprendizagem.	Estudos de Caso	Duas cooperativas denominadas tradicional e de nova geração
2007	Galdeano-Gómez	Analisar a relação entre ambiente e desempenho econômico da teoria baseada em recursos dentro das empresas.	Estudo Longitudinal	Segmento das frutas e hortaliças frescas
2008	Baldi e Lopes	Explicar como o contexto socioeconômico do setor e a ação empreendedora resultaram em inovações.	Estudo de Caso	Primar Orgânica (empresa de aquicultura)
2008	Tondolo e Bitencurt	Compreender, conforme a percepção dos gestores do sistema cooperativo, se o CP caracteriza-se como um recurso heterogêneo, sustentável e apropriável.	Estudo de Caso	Sistema de Agronegócio cooperativo
2010	Forrester <i>et al.</i>	Investigar a relação entre a adoção de manufatura enxuta e quota de mercado e criação de valor das empresas de máquinas e implementos agrícolas no Brasil.	Pesquisa de Campo	37 empresas de máquinas e implementos agrícolas do Brasil
2010	NG e Goldsmith	Integrar argumentos de ativos especializados da RBV com as tipologias e nível de mercado foco da Ecologia Organizacional.	Estudo de Múltiplos Casos	Diferentes entrantes de empresas de bioenergia
2011	Grande	Explorar os recursos críticos e capacidades para as empresas agrícolas que participam em atividades empreendedoras através da diversificação nas explorações agrícolas	Estudo de Caso	Fazendas norueguesas que apresentavam diversificação
2012	Przyczynski e Vanti	Analisar os recursos internos de Tecnologia da Informação (TI) como sustentadores de vantagem competitiva.	Estudo de Caso	Duas organizações líderes do setor de maquinas agrícolas



2012	Mugera	Revisar a literatura sobre a VBR e sua aplicação para apoiar vantagens competitivas sustentáveis, com foco na gestão do trabalho no agronegócio.	Revisão bibliográfica	Gestão de Recursos Humanos
2013	Almeida e Machado	Avaliar modo de governança e os desafios quando as firmas buscam atingir novos mercados pelo compartilhamento de competências.	Estudo de Caso	Aliança Shell e Cosan
2013	Augusto, Souza e Cario	Compreender as estruturas de governança, considerando os recursos estratégicos (VBR) nas relações envolvendo produtores e processadores em destilarias.	Análise de conteúdo	Cinco destilarias
2014	De Carvalho, Prévot e Machado	Buscar principais recursos e/ou fatores-chave determinantes para o desempenho de propriedades rurais.	Revisão sistêmica	14 artigos resgatados
2014	Blesh e Wolf	Analisar a transição de agricultores para manejo agroecológico.	Estudo de Múltiplos casos	Produtores da Bacia do Rio Mississipi - Golfo do México
2014	Grimstad e Burgess	Examinar a vantagem competitiva do comportamento ambiental com base em recursos de empresa de micro-cluster	Estudo de Caso	Cluster de turismo do vinho na Austrália
2014	Feizabadi, Singh e Motlagh	Desenvolver um quadro conceitual a fim de abordar e contribuir para com a cadeia de estratégia corporativa na área de indústrias de máquinas.	Estudo de caso	Indústria de máquinas agrícolas
2016	Suess-Reyes e Fuetsch	Revisar sistematicamente e refletir criticamente em 53 artigos abordando fatores relacionados a estratégias inovadoras, sustentáveis e orientadas para a sucessão na agricultura familiar.	Revisão bibliográfica	Estratégias na agricultura familiar
2016	Alarcón e Sánchez	Examinar a existência de uma interrelação entre decisões inovadoras e exportação de alimentos e empresas agrícolas, uma vez que tal relação poderia ser fonte de vantagem competitiva.	Abordagem correspondente	Empresas agrícolas (de recursos naturais) e alimentícias
2017	Kurkalova e Carter	Avaliar, por meio da Visão Baseada em Recursos, uma tecnologia verde específica usada em uma simulação de economia-agrícola, a fim de estimar os benefícios quantitativos desta tecnologia, expressa em dólares economizados e redução dos gases de efeito estufa.	Modelagem de simulação com uma ferramenta tecnológica	Campo de colheita de milho e soja

Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

Verificou-se que, dentre os objetivos dos trabalhos estudados, houve pontos convergentes expostos por alguns autores. Gall e Schroder (2006), Galdeano-Gómez (2007), Almeida e Machado (2013), Augusto, Souza e Cario (2013) e De Carvalho, Prévot e Machado (2014) mencionam as teorias econômicas em seus objetivos, como, por exemplo, a relação de desempenho econômico no setor de agronegócio, custos de transação e estrutura de governança. Demonstra-se que estas abordagens econômicas são utilizadas de forma combinada e/ou complementar com a teoria da VBR. Para Wernerfelt (1984), a VBR surgiu como auxílio teórico na compreensão do desempenho da empresa, ao analisar a relação dos recursos por ela utilizados, combinados, organizados, e a partir desta análise, propor opções de estratégias a serem seguidas pela organização. Assim, os estudiosos que apresentaram a VBR, de modo combinado ou complementar com demais teorias econômicas, utilizaram esta abordagem como auxílio teórico a fim de analisar o desempenho das organizações (a partir dos recursos) na área do agronegócio. Assim como, em termos econômicos, percebeu-se que, em um dos artigos (KURKALOVA; CARTER, 2017) há a preocupação em avaliar a existência de redução de custos financeiros e o alcance de benefícios quantitativos em organizações agrícolas. Esses fatores (análises econômicas e financeiras) demonstram a atenção por parte dos pesquisadores no que diz respeito à utilização estratégica dos recursos, a fim de manter e/ou alcançar eficiência no setor estudado.

Ainda, em relação à análise dos objetivos dos trabalhos, há autores que focam o fator humano em seus estudos, como Baldi e Lopes (2008), devido à referência das ações empreendedoras advindas de atitudes dos gestores, resultando em inovações na empresa de aquicultura; o estudo de Grande (2011), no que diz respeito à exploração das capacidades dos fatores humanos e das empresas agrícolas; Almeida e Machado (2013), ao abordarem o termo *competência*, característica considerada presente nos recursos humanos. Barney (1996) expõe as características de conhecimento, inteligência, experiência e atitudes existentes nos fatores humanos que compõem a organização. Em setores do agronegócio, o conhecimento, experiência e atitudes tornam-se importantes no que diz respeito ao manuseio de maquinários agrícolas com fatores tecnológicos (como colhedoras, cortadeiras, entre outros), que exigem conhecimento, habilidades e aperfeiçoamento de seu uso. Assim como o treinamento dos recursos humanos torna-se importante na transmissão do conhecimento técnico (do uso do maquinário) e empresarial/institucional (conhecimento



dos objetivos e metas organizacionais), a fim de que a empresa alcance seus objetivos e apresente desempenho competitivo.

Da mesma maneira, identificou-se que empresas de maquinários agrícolas, aparatos e uso de ferramentas tecnológicas, inovação e empreendedorismo também integram alguns objetos e temas das pesquisas (GRANDE, 2011; FEIZABADI; SINGH; MOTLAGH, 2014; SUESS-REYES; FUETSCH, 2016; ALARCÓN; SÁNCHEZ, 2016; KURKALOVA; CARTER, 2017). A partir desse resultado, demonstra-se que, além do agronegócio ser estudado no campo de conhecimento multidisciplinar², é analisado em congruência com as dinâmicas existentes do mercado, por envolver questões empreendedoras, inovadoras e tecnológicas, isto é, fatores contemporâneos.

A preocupação com fatores ecológicos também foi identificada entre os principais objetivos dos autores que trabalham com a VBR. NG e Goldsmith (2010) mencionaram a ecologia organizacional na integração dos argumentos de ativos especializados da VBR em diferentes empresas de bioenergia. Blesh e Wolf (2014) focaram no manejo ecológico entre os produtores da bacia do rio Mississippi. Grimstad e Burgess (2014) examinaram a vantagem competitiva do comportamento ambiental do cluster de vinho, voltado para o âmbito turístico. Portanto, observou-se que, no setor do agronegócio, há autores que trabalharam com a VBR, em seus objetivos buscados, de maneira diversa, desde a utilização conjugada com outras teorias econômicas, como a existência de foco nos fatores humanos, ambientais e ecológicos.

Quanto aos procedimentos metodológicos, constatou-se que os estudos prevaleceram com a abordagem qualitativa, a representar 90%. Deste percentual, houve uma representação significativa: 60% dos autores que estudaram por meio de estudo de caso ou múltiplos casos; enquanto apenas um autor, Galdeano-Gómez (2007), utilizou a análise longitudinal, que tem como base a abordagem quantitativa. Para Yin (2005) e Sampiere, Kenneth e Troche (2013), a abordagem qualitativa torna-se útil para responder questões de análise, compreensão, aprofundamento, exploração e interpretação de variados processos e mudanças ocorridas em regiões e/ou em organizações. Desse modo, a

² Compreende uma abordagem sistêmica, como um todo, incluindo interrelações existentes entre os diversos agentes e complementos das relações e operações envolvidas em todos os estágios de produção que envolve a transformação, distribuição e consumo dos produtos agrícolas (BEGNIS; ESTIVALETE; DA SILVA, 2007).
Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.10, n.1, jan. / abr. 2017.

abordagem qualitativa foi útil para os autores, ao estudarem a área do agronegócio de forma conjunta com a VBR, em que as questões de pesquisa e os objetivos dos trabalhos variaram entre os verbos analisar, compreender, explicar, explorar e buscar.

Como já mencionado, a aplicação da teoria de VBR foi estudada em diversos segmentos de diferentes cadeias agroindustriais. Assim, também os estudos foram direcionados a organizações com características díspares em termos de tamanho, amplitude de atuação, acesso aos recursos, agregando desde empresas fornecedoras de insumos aos agricultores, passando pelos mesmos e chegando a empresas que processam e distribuem alimentos.

A partir dos documentos selecionados, foi possível identificar os principais estudiosos da teoria da VBR que foram citados, conforme exposto no quadro 7.

Quadro 7 - Autores citados nos trabalhos estudados.

Trabalhos estudados	Autores Citados					
	Penrose (1959)	Wernerfelt (1984)	Grant (1991)	Barney (1991)	Dierickx e Cool (1989)	Barney (1996)
Almeida e Machado	X					
Augusto, Souza e Cario	X	X		X		
Baldi e Lopes	X	X		X		
De Carvalho, Prévot e Machado	X	X	X	X	X	X
Forrester et al.			X	X		
Galdeano-Gómez			X	X		
Przyczynski e Vanti	X	X	X	X	X	X
Tondolo e Bitencurt	X		X	X	X	X
Wilk e Fensterseifer	X	X	X	X	X	
Gall e Schroder	X			X		
NG Goldsmith*						
Grande			X	X		
Mugera			X	X	X	X
Grimstad e Burgess*						
Blesh e Wolf *						

Feizabadi, Singh e Motlagh				X		
Suess-Reyes e Fuetsch	X			X		
Alarcón e Sánchez	X	X		X		
Kurkalova e Carter	X	X	X	X	X	
Total	11	7	9	15	6	4

Fonte: Elaborado autores (2017).

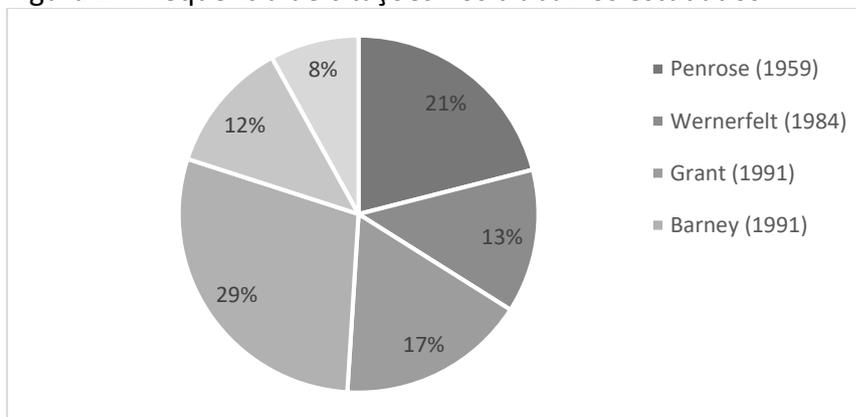
*Não citaram nenhum dos principais autores da teoria de VBR.

Forte, Moreira (2007) e Saes (2009) consideram os trabalhos de Penrose, Wernefelt, Barney e Grant como dos precursores da VBR. Sendo assim, a maior parte dos autores, 79%, da presente pesquisa, citaram Barney, seguidamente de Penrose (58%) e Grant (47%). Este resultado revela a importância das opiniões dos precursores teóricos da VBR nos trabalhos da área do agronegócio.

Ainda, no total, foram realizadas 52 citações, quando somados todos os trabalhos e todas as referências praticadas. Também foi possível observar uma média de oito referências diferentes por cada artigo analisado.

Assim, a frequência significativa de referências a Barney (1991), Penrose (1959) e Grant (1991), que juntos apareceram em 67% dos trabalhos, colocaram-nos em liderança, quanto à menção de nomenclatura e categorias de recursos apresentadas. A figura 2 traz o percentual de referências feitas aos principais autores da teoria de VBR.

Figura 2 - Frequência de citações nos trabalhos estudados



Fonte: Elaborado autores (2017).

Para atender ao objetivo proposto para este trabalho, o de *identificar quais são os recursos considerados como vantagem competitiva do setor de agronegócio, de acordo com os trabalhos que utilizaram a VBR*, os recursos identificados e classificados foram os físicos, humanos, organizacionais, financeiros, tecnológicos e reputacionais. O quadro 8 apresenta estes recursos indicados nos trabalhos como geradores de vantagem competitiva. Para o referido quadro, a letra X marca a categoria de recurso que o autor apresentou como mais relevante; já a aparição da expressão Xx, em alguns momentos, revela que mais de um recurso da mesma categoria foi apresentado como relevante no trabalho. A partir destes resultados, foi possível identificar que, em todos os artigos analisados, os autores concluíram que as categorias da VBR estudadas serviram de suporte para a vantagem competitiva em diferentes segmentos e organizações estudadas no setor do agronegócio.

Quadro 8 - Categorias de recursos de geração de vantagem competitiva

Citações entre autores	Categorias de Recursos					
	Físicos	Humanos	Organizacionais	Financeiros	Tecnológicos	Reputacionais
Almeida e Machado	X	X				
Augusto, Souza e Cario	Xx	Xx	X		X	X
Baldi e Lopes		X	X			
De Carvalho, Prévot e Machado		X	X			
Forrester et al.	X		X			
Galdeano-Gómez					X	X
Przyczynski e Vanti		X	Xx		X	
Tondolo e Bitencurt	X					
Blesh e Wolf		Xx		X		
NG e Goldsmith	X					
Gall e Schroder			X			
Grande	X		X		X	
Grimstad e Burgess			X			X
Mugera		X				
Wilk e Fensterseifer*	X					
Feizabadi, Singh e Motlagh			X			
Suess-Reyes e Fuetsch			X			X
Alarcón e Sánchez			X			
Kurkalova e Carter					X	

Fonte: Elaborado autores (2017).

*Este trabalho buscava explorar a teoria da Visão Baseada em Recursos e não apontar categorias de recursos relevantes para o agronegócio.



A partir do quadro 8 foi possível identificar que os recursos financeiros, reputacionais e tecnológicos foram indicados em menor frequência como fonte de vantagem competitiva, isto é, abaixo de 26%. Os recursos físicos foram indicados por 37% dos trabalhos estudados. Os recursos humanos e organizacionais foram os mais indicados pelos autores, a resultar em 42% e 58%, respectivamente. De Carvalho, Prevot e Machado (2014) consideram os recursos humanos e organizacionais difíceis de desagregação, pois muitas das ações organizacionais são relacionadas à área de recursos humanos e relacionam-se diretamente às políticas organizacionais como, por exemplo, a forma de gestão para com os funcionários e a postura dos empresários nas organizações. Assim, as funções dos recursos humanos e organizacionais na área do agronegócio podem ser consideradas difíceis de separação, ao fornecer vantagem competitiva nas organizações.

Ainda, foi possível identificar as características presentes nos recursos apontados como os principais responsáveis pela geração de vantagens competitivas no setor de agronegócio, conforme o exposto do quadro 9.



Quadro 9 - Classificação dos Recursos segundo os fatores que geram vantagens competitivas no Agronegócio

Categorias de Recursos	Tipos de recursos, de acordo com os principais autores da VBR	Recursos utilizados, de acordo com os artigos analisados na presente pesquisa	Os recursos indicados pelos autores como vantagem competitiva no segmento ou organização do Agronegócio(estudado)
Físico	Plantas e equipamentos, localização geográfica, acesso à matéria prima, terra, recursos naturais.	Escala de localização, fertilidade do solo, complexo portuário e ativos especializados.	Insumos e produção; localização privilegiada para o cultivo de uvas (produção de vinhos), assim como é utilizada como forma de atração turística.
Financeiro	Possibilidade e facilidade de acesso ao capital, fundos internos e externos e instrumentos de financiamento.	Fluxo de capital.	Produção.
Tecnológico	Aparato tecnológico utilizado, seja tecnologia de informação, produção e para outras áreas.	Mecanização, recursos de tecnologia de informação e ferramentas tecnológicas específicas.	Insumos, produção e processamento de maneira tecnológica avançada. Também ferramentas tecnológicas específicas que permitem o melhor manejo e uso do solo de maneira eficiente, que permite a redução de custos financeiros e gases do efeito estufa.
Organizacional	Estrutura e cultura organizacional, sistemas de controle e coordenação, planejamento formal e informal, relação com grupos internos e externos à empresa, sistemas administrativos.	Transparência, controle dos processos, visão sistêmica, inovação, diferenciação do produto, conhecimento do contexto organizacional e dinamismo, estrutura da linha de produção, diversificação e gerenciamento da cadeia produtiva.	Planejamento, cultura organizacional, a forma de gerenciamento dos demais recursos controlados pelas organizações, diversificação do principal negócio (como exemplo, o agroturismo); Alianças estratégicas (contratos diversos, que variam entre: tipos de arrendamentos, com produtores, fornecedores); Processos internos, rotinas administrativas, flexibilidade para mudanças, incluindo inovação nos processos e produtos agrícolas, estrutura da linha de produção, relação com agentes externos por meio de cooperativas; Gerenciamento da cadeia de suprimentos (alta interdependência entre fabricantes e seus fornecedores, economia de escala e escopo, integração vertical, melhoria de ativos, logística de entrada e saída, gerenciamento centralizado, compras, sinergia entre as unidades de negócios).
Reputacional	Impacto da empresa na sociedade através de	Reputação, tradição e preocupação	Forma diferenciada de produção e processamento, valor



	marca, imagem e responsabilidade social.	ambiental.	agregado do local por meio do turismo/ agroturismo. No que diz respeito à agricultura familiar, a expansão no agroturismo tendendo a melhorar a sustentabilidade econômica, assim como a sustentabilidade social, por enfatizar a cultura, herança camponesa que visaria a reforçar a identidade social da agricultura familiar.
Humano	Treinamento, conhecimento, habilidade, experiência, inteligência, relacionamentos internos e características pessoais.	Conhecimento, capital social, competência gerencial e experiência.	O conhecimento e competência de gestão no que diz respeito aos insumos, à produção, ao processamento e distribuição; Experiência no mercado de atuação.

Fonte: Elaborado pelos autores, com base em Penrose (1959); Barney (1991); Grant (1991); Fleury, Fleury (2003); Seppanen (2008); De Carvalho, Prévot e Machado (2014) e autores levantados na Revisão Bibliográfica Sistematizada.

No total, foram apresentados 33 tipos de recursos como mais relevantes para a competitividade dos segmentos e empresas apresentados nos trabalhos analisados. Desses tipos de recursos, 25 foram classificados nas categorias de físicos, financeiros, tecnológicos, organizacionais, reputacionais e humanos.

Os fatores ligados aos recursos físicos, que possuem características de tangibilidade, também são frequentemente citados por estarem vinculados a ações de fácil observação e visualização por parte dos agentes, e por serem também imprescindíveis, muitas vezes, ao crescimento de produção no agronegócio. Inclusive, a localização é considerada como um dos fatores de vantagem competitiva no setor, por apresentar aspectos produtivos favoráveis (clima, solo, vegetação, entre outros). Em um dos casos, uma característica intangível do recurso físico foi considerada estratégica: a visibilidade paisagística do local permitiu diversificar o principal negócio da organização, isto é, de cultivo de uvas passou a atuar, também, na atração turística.

Nesse sentido, os recursos reputacionais do agronegócio também foram considerados estratégicos e/ou fonte de vantagem competitiva. O agroturismo, por exemplo, auxilia na constituição de imagem de sustentabilidade social. As pessoas, ao visitarem os locais, passam a conhecer aspectos culturais, tradicionais e identidade das organizações visitadas. Assim, a imagem e reputação, constituídas por meio do tempo, tendem a impactar positivamente na decisão de compra dos produtos ofertados por essas organizações (SUESS-REYES; FUETSCH, 2016).

Quanto aos recursos financeiros, mesmo que esses tenham apresentado baixa referência, Suess-Reyes e Fuetsch (2016) revelam a sua importância na agricultura familiar que, devido à superprodução em muitas áreas da agricultura, há a possibilidade de redução de custos. Assim, por meio dos baixos custos, os agricultores familiares são instados a investir os recursos físicos em desenvolvimento de produtos que apresentam fonte de vantagem competitiva. O investimento financeiro, de maneira combinada com a tradição, cultura e experiência dos sucessores da agricultura familiar, permite a criação e desenvolvimento de produtos valiosos, raros, inimitáveis e insubstituíveis (SUESS-REYES; FUETSCH, 2016).



Os recursos tecnológicos também foram considerados como estratégicos e fonte de vantagem competitiva nas organizações do setor do agronegócio. Como exemplo, podem ser citados o melhoramento de insumos, uso de tecnologia avançada na produção e processamento de produtos de origem agrícola. Há, também, o uso de ferramentas tecnológicas que permitem o melhor manejo e uso do solo, a fim de alcançar e demonstrar os custos reduzidos (em valores), de maneira combinada com a preocupação sustentável. Assim, a mesma ferramenta tecnológica também permite a redução de gases do efeito estufa (KURKALOVA; CARTER, 2017). Portanto, é por meio de aparatos tecnológicos que as organizações do setor podem alcançar a competitividade de maneira combinada à eficiência e sustentabilidade.

Entretanto, de todos os recursos mencionados, os humanos e organizacionais foram os mais citados entre os autores. Este resultado corrobora o estudo apresentado por De Carvalho, Prévot e Machado (2014), o qual relata os recursos humanos e organizacionais como os de maior relevância na obtenção de vantagens competitivas.

Apesar do uso de terminologias diferentes, é possível observar que os principais fatores que garantem a competitividade dos recursos estão presentes nos estudos sobre agronegócios. A presença de maior incidência de fatores ligados a recursos intangíveis (humanos e organizacionais) demonstra a importância que as empresas e os segmentos do agronegócio estão atribuindo às variáveis que atendam às características que permitam maior competitividade, e que sejam passíveis de serem constantemente aprimoradas.

De Carvalho, Prévot e Machado (2014) relatam que os recursos humanos e organizacionais são predominantemente intangíveis. Barney (1991) reporta que os recursos de potencial estratégico para bons níveis de competitividade devem ser raros, insubstituíveis e valiosos. Assim, os recursos humanos, no âmbito do agronegócio, também podem ser considerados valiosos, raros e insubstituíveis, conforme proposto pela VBR.

Recursos valiosos permitem à gestão da organização conceber e/ou implementar estratégias que melhorem a eficácia e a eficiência da firma, além de promover a capitalização sobre os pontos fortes, ao explorar oportunidades do ambiente externo, neutralizam as ameaças existentes (BARNEY, 1991; BARNEY; HANSEN, 1994). Assim, os

recursos humanos, por meio do uso eficiente e eficaz do conhecimento, habilidades e atitudes concebidos e desenvolvidos em meio às estratégias empresariais e experiências em setores do agronegócio, tendem a capitalizar e explorar os pontos fortes dos ambientes externos (fatores climáticos, alterações das questões institucionais, mudanças de comportamento do consumidor, leis, padrões das certificadoras, novas tecnologias, entre outros).

Da mesma maneira, os fatores presentes nos recursos humanos podem neutralizar as ameaças advindas desse ambiente (riscos, fatores climáticos e tecnológicos, leis, padrões, normas, questões institucionais e comportamento do consumidor alterado constantemente, entre outros). A raridade, segundo Barney (1991; 1994), que corresponde a um recurso controlado por poucas empresas e que apresentem a vantagem competitiva entre os concorrentes da organização, também está presente nos fatores humanos. O conhecimento do setor e dos objetivos organizacionais, de maneira combinada com a experiência, erros e acertos (*path dependence*) faz com que esses recursos apresentem vantagem competitiva nas organizações.

Os recursos humanos, com o conhecimento e experiências criadas e desenvolvidas em setores do agronegócio, por meio de treinamento e aprendizados, tornam-se insubstituíveis por outros profissionais. Destarte, mesmo que o profissional consiga compartilhar o seu conhecimento técnico (da função, maquinários, entre outros) com outra pessoa, a transmissão do conhecimento adquirido por meio de erros, acertos e experiências, juntamente com os objetivos organizacionais no ambiente do agronegócio, torna-se dificultoso.

Quanto aos recursos organizacionais, identificou-se que o planejamento de todos os processos produtivos (desde a transformação, distribuição, até a entrega do produto ao consumidor final) foi considerado como fonte de vantagem competitiva nas organizações. Também as alianças estratégicas que envolvem contratos diversos, como arrendamentos com produtores e/ou fornecedores, e a relação com agentes externos por meio de cooperativas são importantes no setor, a fim de constituírem união e poder entre aqueles que visam aos objetivos em comum. Do mesmo modo, a sinergia e o relacionamento interdependente entre os agentes e as diversas unidades de negócios também foram citadas

Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.10, n.1, jan. / abr. 2017.

como de suma importância no setor. Esses elementos, para Barney e Hansen (1994), são considerados essenciais para o fortalecimento da abordagem comportamental e organizacional com o foco na confiança, comprometimento e transparência como perspectiva mais viável para a criação de vantagens competitivas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

É relevante, às organizações, a posse (internamente) de recursos estratégicos que permitam aumentar ou minimamente manter seu nível de competitividade, independente do setor ou tipo de atividade desenvolvida. No caso deste artigo, utilizando uma revisão bibliográfica sistêmica, foi possível identificar os recursos considerados como vantagem competitiva do setor de agronegócio, de acordo com os pesquisadores que utilizaram a VBR em suas pesquisas.

Os artigos identificados e analisados neste trabalho tinham como objetos agentes ou segmentos com características díspares em termos de tamanho, amplitude de atuação, forma de acesso aos recursos, agregando desde empresas fornecedoras de insumos aos agricultores, passando pelos mesmos e chegando a empresas que processam e distribuem alimentos. Todos esses agentes denotaram, em maior ou menor grau, a partir da análise dos artigos, a importância de possuírem recursos com características que lhes permitissem crescer.

Os recursos humanos e os organizacionais foram frequentemente os mais citados nos trabalhos avaliados. Os recursos humanos, com base nas características do conhecimento e competência de gestão foram relevantes, comprovando que o saber fazer, e qual a maneira mais eficaz são recursos intangíveis, parcialmente raros, insubstituíveis e valiosos, no que diz respeito aos insumos, à produção, ao processamento e à distribuição. E ainda, quando este recurso está relacionado de maneira correta com outros recursos, pode ser o diferencial que gera vantagens de uma empresa sobre outra. Os recursos organizacionais foram evidenciados nos estudos a partir do relacionamento constituído entre os grupos externos, por meio de cooperativas, constituição de alianças estratégicas, contratos de fornecimento, arrendamento e parcerias agrícolas. Também as rotinas administrativas, cultura organizacional, o modo de processamento dos produtos, capacidade de flexibilização para

possíveis mudanças e o gerenciamento dos demais recursos (físicos, financeiros, humanos, reputacionais, tecnológicos), apresentando vantagem competitiva nas organizações da área do agronegócio.

Entretanto, ainda é baixa a frequência de trabalhos que relacionam a VBR ao agronegócio, como também foi percebida por De Carvalho, Prévot, Machado (2014), em seu estudo, que relacionava a mesma teoria à agricultura.

Estudos aplicados a setores do agronegócio ou a empresas podem contribuir com a identificação de recursos estratégicos que permitam controlar ou qualificar as especificidades características do agronegócio, como perecibilidade, sazonalidade, clima, características de solo e vulnerabilidade a pragas, e que permitiram destacar características de raridade, valor e insubstituíbilidade destes recursos. Características que tornam um solo ou clima únicos podem se transformar em um recurso valioso e raro para empresas do agronegócio, desde que estas saibam identificar esse recurso e aproveitá-lo como vantagem competitiva.

Desta forma, sugerem-se análises aprofundadas de todos os recursos internos e suas características no âmbito do agronegócio, de maneira combinada à VBR, ao apresentar explicações corroboradas e consistentes com os estudiosos da teoria, em relação aos recursos serem considerados valiosos, raros, insubstituíveis e organizáveis como fonte de vantagem competitiva.

A partir da menor frequência apresentada dos recursos citados como fonte de vantagem competitiva (financeiros, reputacionais e tecnológicos) e também aqueles não citados, sugerem-se análises que atribuem a devida importância a esses recursos no âmbito do agronegócio. Estudos que relacionem, por exemplo, os recursos tecnológicos disponíveis e o seu uso por agricultores com diferentes características (familiar, pequeno porte, grande porte, produção diversificada e com monocultura) permitiriam identificar a capacidade ou não de uso desse recurso como vantagem competitiva.

A identificação e o efetivo uso dos recursos, pelas empresas, como forma de obter ou manter vantagens competitivas, é extremamente importante para um país com destaque internacional na produção agrícola e agroindustrial. Esta importância torna-se relevante, Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.10, n.1, jan. / abr. 2017.

também, devido às características de concorrências na formação de preços existentes na agricultura.

Do mesmo modo, sugerem-se, como estudos futuros, análises combinadas da VBR com as teorias econômicas, a fim de descrever a eficiência em setores do agronegócio brasileiro. Mesmo em meio às reduções orçamentárias, proporcionadas por momentos de crises nacionais, há alta produtividade nesse setor com o uso eficiente dos recursos (físicos, financeiros, organizacionais, tecnológicos, entre outros).

Como limitações da pesquisa, é possível apontar a expansão do universo pesquisado, ao abordar três bases de dados e, conseqüentemente, não ter alcançado todas as obras publicadas no período, e que relacionam a VBR com o agronegócio. A opção pela busca nessas três bases de dados também elimina a opção de analisar livros e artigos de congresso que possam contribuir para a discussão. Da mesma forma, a opção por analisar obras em português (dado o objetivo de identificar obras que abordem o Brasil) e em inglês, faz com que o artigo possa ter excluído obras relevantes, porém publicadas em outro idioma.

REFERÊNCIAS

- ALARCON, S.; SÁNCHEZ, M. Is there a virtuous circle relationship between innovation activities and exports? A comparison of food and agricultural firms. **Food Policy**, v. 61, n.1, p. 70-79, 2016.
- ALCANTARA, P.G.F. LIMA, D. F. S. ; CARDOSO, P. I. F. C. ; GOHR, C. F. . Estratégia de diversificação segundo a visão baseada em recursos: um estudo de caso em uma empresa de alimentos. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 8, p. 31, 2015.
- ALMEIDA, L. F.; MACHADO F, C. A. P. Sharing competences in strategic alliances: a case study of the Cosan and Shell biofuel venture. **Revista de Administração**, v. 48, n. 2, p. 359-374, 2013.
- AUGUSTO, C. A; SOUZA, J.P.; CARIO, S. A. F. Estruturas de governança e recursos estratégicos em destilarias do estado do Paraná: uma análise a partir da complementaridade da ECT e da VBR. **Revista de Administração**, v. 48, n. 1, p. 179-195, 2013.
- BALDI, M.; LOPES, F. Primarorgânica: innovation in times of crisis. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 6, n. 3, p. 01-16, 2008.
- BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

- BARNEY, J. B. Strategic factor markets: Expectations, luck, and business strategy. **Management science**, v. 32, n. 10, p. 1231-1241, 1986.
- BARNEY, J. B. **Gaining and sustaining competitive advantage**. Addison: Wesley, 1997.
- BARNEY, J. B.; HANSEN, M. H. Trustworthiness as a source of competitive advantage. **Strategic management journal**, v. 15, n. 1, p. 175-190, 1994.
- BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- BARNEY, J. B.; MACKEY, A.. Text and metatext in the resource-based view. **Human Resource Management Journal**, v. 26, n. 4, p. 369-378, 2016.
- BARNEY, J.B. The resource-based theory of the firm. **Organization Science**, v. 7, n. 5, p. 469-469, 1996.
- BEGNIS, H. S. M.; ESTIVALETE, V.F.B.; DA SILVA, T. N. Formação e qualificação de capital humano para o desenvolvimento do agronegócio no Brasil. Informe Gepec, v. 11, n. 1, p. 1-10, 2007.
- BLESH, J.; WOLF, S. A. Transitions to agroecological farming systems in the Mississippi River Basin: toward an integrated socioecological analysis. **Agriculture and Human Values**, v. 31, n. 4, p. 621-635, 2014.
- BUCHINGER, D.; CAVALCANTI, G. A. S.; HOUNSELL, M. S. Mecanismos de busca acadêmica: uma análise quantitativa. **Revista Brasileira de Computação Aplicada**, v. 6, n. 1, p. 108-120, 2014.
- CARVALHO, H. R.; GOMES, M. F. M.; LIMA, J. E. Pequenas e médias empresas exportadoras: fatores discriminantes e condicionantes de permanência na atividade. **Revista Nova Economia**, v.22, n.2, p.379-404, 2012.
- CEPAL. Comisión Económica para América Latina y el Caribe; FAO. Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura; IICA. Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura. **Perspectivas de la agricultura y del desarrollo rural en las Américas: una mirada hacia América Latina y el Caribe 2014**. Resumem Ejecutivo. 2014. Disponível em: <http://repiica.iica.int/docs/b3165e/b3165e.pdf>. Acesso em: 20 dez. 2016.
- CEPEA. **Centro de Estudos em Pesquisas Econômico Aplicadas**. PIB do Agronegócio – Dados de 1995 a 2015. Disponível em: <http://www.cepea.esalq.usp.br/br/pib-do-agronegocio-brasileiro.aspx>. Acesso em: 02 jan. 2016
- CONFORTO, E. C.; AMARAL, D. C.; SILVA, S. L. Roteiro para revisão bibliográfica sistemática: aplicação no desenvolvimento de produtos e gerenciamento de projetos. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE GESTÃO DE DESENVOLVIMENTO DE PRODUTO, 26, 2011, Porto Alegre, **Anais...**, Porto Alegre: 2011, p. 1-12.
- DAVIS, J. H.; GOLDBERG, R. **Concept of agribusiness**, Boston: Harvard University, 1957.
- Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.10, n.1, jan. / abr. 2017.

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

DIERICK, I.; COOL, K. Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. **Management Science**, v. 35, n. 12, 1989.

ENRIQUEZ-DE-LA-O, J.F. Resource-Based View and Dynamic Capabilities: achieving competitive advantage through internal resources and competences. **Budapest Management Review**, v. 46, n. 11, p.50–61, 2015

FAVRETTO, J.; ROMAN, D. J.; SEHNEM, S. Análise dos recursos impulsionadores da vantagem competitiva - o caso BRF Foods. **GEPROS. Gestão da Produção, Operações e Sistemas**, Bauru, Ano 11, nº 3, jul-set, p. 153-171, 2016.

FEIZABADI, J.; SINGH, M.; MOTLAGH, S.A. Contribution of supply chain to corporate strategy: a study case in agriculture machinery industry. *Int. J. Logistics and Management*, v. 18, n. 4, p. 473-499, 2014.

FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. L. Estratégias competitivas e competências essenciais: perspectivas para a internacionalização da indústria no Brasil. **Gestão & Produção**, v. 10, n. 2, p. 129-144, 2003.

FORRESTER, P. L.; SHIMIZU, K. U.; MEIER, H.S.; REYES, J.A.G.; BASSO, L.F.C. Lean production, market share and value creation in the agricultural machinery sector in Brazil. **Journal of Manufacturing Technology Management**, v. 21, n. 7, p. 853-871, 2010.

FORTE, S. H. A. C.; MOREIRA, M. Z. Competitividade Internacional Baseada em Recursos - Estudo da relação entre os recursos e as estratégias de internacionalização nas maiores empresas exportadoras do setor calçadista brasileiro. **Revista de Ciências da Administração**, v. 9, n. 17, p. 27-52, 2007.

FRANÇA JR, F. O agronegócio e a geração de empregos. **Notícias Agrícolas**. 2015. Disponível em: <<http://www.noticiasagricolas.com.br/artigos/artigos-principais/157380-o-agronegocio-e-a-geracao-de-empregos-por-flavio-franca-jr.html#.WEFXrblrKUK>>. Acesso em: 20 nov. 2016.

GALDEANO-GÓMEZ, E. Does an endogenous relationship exist between environmental and economic performance? A resource-based view on the horticultural sector. **Environmental and Resource Economics**, v. 40, n. 1, p. 73-89, 2007.

GALL, R.; SCHRODER, B. Agricultural Producer Cooperatives as Strategic Alliances. **International Food and Agribusiness Management Review**, v. 9, n. 4, 2006.

GALVÃO, H.H. Estratégia de Internacionalização e a influência dos recursos e capacidades em joint-venture do setor de latciníos. In: SIMPÓSIO DE EXCELENCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 10, p. 1-35, 2013, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: 2013.

GIL, A. C. Como classificar as pesquisas. In: GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas; 2002.

GRANDE, J. New venture creation in the farm sector – Critical resources and capabilities. **Journal of Rural Studies**, v. 27, n.1, p. 220-233, 2011.

GRANT, R. M. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. **Knowledge and Strategy**, v.33, n.3, p. 3-23, 1991.

GRIMSTAND, S.; BURGESS, J. Environmental Sustainability and Competitive Advantage in a Wine Tourism Micro-Cluster. **Management Research Review**, v. 37, n. 6, 2014.

HAAPANEN, L.; JUNTUNEN, M.; JUNTUNEN, J. Firms' capability portfolios throughout international expansion: a latent class approach. **Journal of Business Research**, v. 69, n. 12, p. 5578-5586, 2016

KELLERMANN, F., WALTER, J., CROOK, T. R., KEMMERER, B., NARAYANAN, V. The Resource-Based View in Entrepreneurship: A Content-Analytical Comparison of Researchers' and Entrepreneurs' Views. **Journal of Small Business Management**, v. 54, n. 1, p. 26-48, 2016.

KNOTT, P.J. Does VRIO help managers evaluate a firm's resources? **Management Decision**, v. 53, n. 8, p.1806-1822, 2015

KRETZER, J.; MENEZES, E.A. A importância da Visão Baseada em Recursos na Explicação da Vantagem Competitiva, **Revista de Economia Mackenzie**, v. 4, n. 4, p. 63-87, 2006.

KURKALOVA, L. A.; CARTER, L. Sustainable production: using simulation modeling to identify the benefits information systems. **Decision Support Systems**, v. 96, n.1, p. 83-91, 2017.

MANIGART, S.; COLLEWAERT, V., PRUTHI, S.; LOCKETT, A.; BRUINING, H.; HOMMEL, U.; LANDSTROM, H. Human capital and the internationalization of venture capital firms. **International Entrepreneurship and Management Journal**, v. 3, n.1, p. 1-26, 2007.

MAPA. **Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento**. Estatísticas e dados básicos de economia agrícola. Setembro 2016. Disponível em: <<http://www.agricultura.gov.br/vegetal/estatisticas>>. Acesso em: 25 fev. 2016.

MASSUKADO, M.S.; TEIXEIRA, R.M. Políticas públicas, recursos turísticos e recursos organizacionais: o caso de Foz do Iguaçu, Paraná. **Turismo Visão e Ação**, v. 8, n. 2, p. 201-222, 2006.

MINAYO M. C. S. Hermenêutica-dialética como caminho do pensamento social. In: MINAYO, M. C. S.; DESLANDES, S. F. (Org.). **Caminhos do pensamento: epistemologia e método**. Rio de Janeiro: Fiocruz, p. 83-107, 2002.

MUGERA, A.W. Sustained competitive advantage in agribusiness: Applying the resource-based theory to human resources. **International Food and Agribusiness Management Review**, v. 15, n.4, p. 27-48, 2012.

Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.10, n.1, jan. / abr. 2017.

MUSTAR, P.; RENUALT, M.; COLOMBO, M. G.; PIVA, E.; FONTES, M.; LOCKETT, A.; WRIGHT, M.; CLARYSSE, B.; MORAY, N. Conceptualising the heterogeneity of research-based spin-offs: a multidimensional taxonomy. **Research Policy**, v. 35, n. 2, p. 289-308, 2006.

NG, D.; GOLDSMITH, P.D. Bio energy entry timing from a Resource Based View and Organizational Ecology Perspective. **International food and Agribusiness Management Review**, v. 13, n. 2, p. 69-100, 2010.

PENROSE, E. T. **The Theory of the Growth of the Firm**. John Wiley: New York, 1959.

PEREIRA, J. C. R. Análise de dados qualitativos: estratégias metodológicas para as ciências da saúde, humanas e sociais. In: PEREIRA, J. C. R. (Org.). **Análise de dados qualitativos: estratégias metodológicas para as ciências da saúde, humanas e sociais**. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 2004.

PORTER, R. The corticomotoneuronal component of the pyramidal tract: corticomotoneuronal connections and functions in primates. **Brain Research Reviews**, v. 10, n. 1, p. 1-26, 1985.

PORTER, R. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

PRZYCZYNSKI, R.; VANTI, A. A. Recursos de tecnologia da informação sustentadores de vantagem competitiva: um estudo no setor metal-mecânico agroindustrial. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 13, n. 4, p. 171-205, 2012.

SAES, S. **Estratégias de diferenciação e apropriação da quase-renda na agricultura: a produção de pequena escala**. São Paulo, SP: 2009. Originalmente apresentada como tese de livre docência, Universidade de São Paulo, 2009.

SAMPIERI, C. L.; KENNETH, L.C.; TROCHE, J.M.R. Matrix metalloproteinases and their tissue inhibitors in gastric cancer as molecular markers. **Journal of Cancer Research and Therapeutics**, v. 9, n. 3, p. 356, 2013.

SEPPANEN, M. Empirical Study on Resource's Contribution to a firm's Competitiveness. CONFERENCE ON MANAGEMENT OF TECHNOLOGY AND INNOVATION, 2008, França. **Technology and Innovation**, França, 2008.

SUESS-REYES, J.; FUETSCH, E. The future of family farming: a literature review on innovative, sustainable and succession-oriented strategies. **Journal of Rural Studies**, v. 47, n.1, p.117-140, 2016.

SUZIN, J.B.; GONÇALO, C.R.; GARRIDO, I.L. A mobilização dos recursos estratégicos como perspectiva de análise de um processo de internacionalização: a expansão da Azaleia para o mercado sul-americano. **Revista de Gestão**, v. 21, n.1, p. 83-102, 2014.

TONDOLO, V. A. G.; BITENCOURT, C. C. Uma perspectiva baseada em recursos no agronegócio cooperativo. **Revista de Administração Eletrônica**, v. 7, n. 1, p. 114-135, 2008.

TRAVASSOS, G. H.; BIOLCHINI, J. Revisões sistemáticas aplicadas a engenharia de software. In: XXI SBES-BRAZILIAN SYMPOSIUM ON SOFTWARE ENGINEERING, 1, 2007, João Pessoa. **Anais...** João Pessoa: 2007, p. 27.-53.

TRINDADE, L.; TRINDADE, C. G.; NOGUEIRA, E. C. O. R. Lacunas na pesquisa em gestão de pessoas: uma proposta de agenda para pesquisas futuras. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 5, n. 1, p. 169-183, 2015.

WATANABE, K., WEVER, M.; SOUZA, R.N.R.L de; KOEING, C.C. Understanding the hierarchy governance choice of some wineries in Brazil – case study of 3 Brazilian wineries, **Revista de Administração**, v. 51, n. 1, p.20–35, 2016

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

WILK.; E.O.; FENSTERSEIFER, J.E. Use the Resource-based View in Industrial Cluster Strategic Analysis. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 3, n. esp., p.995-1009, 2003.

WOLF, L.; HAMACHER, S.; SCAVARDA, L.F. Outsourcing from the perspectives of TCE and RBV : A multiple case study. **Production**, v. 24, n. 3, p. 687–699, 2014.

WRIGHT, P. M.; MCMAHAN, G. C.; MCWILLIAMS, A. Human resources and sustained competitive advantage: a resource-based perspective. **International journal of human resource management**, v. 5, n. 2, p. 301-326, 1994.

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