

Área temática:

4. Estratégia organizacional e Inovação

Título:

A VISÃO BASEADA EM RECURSOS E A AQUISIÇÃO DE VANTAGEM COMPETITIVA: ANÁLISE DE UM EMPRENDIMENTO SUSTENTÁVEL DO AGRONEGÓCIO

Resumo

Ao analisar os recursos internos de uma organização, a Visão Baseada em Recursos (VBR), ou Resource based view (RBV) revela como as empresas podem conquistar vantagem competitiva. Desta forma, ela é útil para se analisar diversos setores, pois permite entender como os recursos são utilizados para gerar valor e diferenciar a organização. Diante da relevância do setor do agronegócio e dos pequenos empreendedores do ramo na economia brasileira, este estudo teve como objetivo geral analisar a detenção e uso dos recursos, capacitações e competências de um pequeno empreendedor do agronegócio, a partir da visão baseada em recurso. Para isso, realizou-se uma pesquisa qualitativa e descritiva, cuja estratégia foi o estudo de caso. Os dados empíricos evidenciaram que alguns recursos foram investimento financeiro no negócio, infraestrutura adequada, parcerias com consultores e técnicos, agricultura regenerativa, etc, e destes, os que contribuem para uma vantagem competitiva sustentável - por meio da análise VRIO - do caso analisado foram: cultura tradicional familiar, parcerias com consultores e técnicos, know-how e gestão de pessoas.

Palavras-chave: agronegócio; sustentável; visão baseada em recursos; vantagem competitiva; VRIO.

Abstract

When analyzing an organization's internal resources, the Resource Based View (RBV) reveals how companies can gain competitive advantage. In this way, it is useful for analyzing different sectors, as it allows you to understand how resources are used to generate value and differentiate the organization. Given the relevance of the agribusiness sector and small entrepreneurs in the sector in the Brazilian economy, this study had the general objective of analyzing the possession and use of resources, capabilities and skills of a small agribusiness entrepreneur, from a resource-based view. To achieve this, qualitative and descriptive research was carried out, the strategy of which was the case study. The empirical data showed that some resources were financial investment in the business, adequate infrastructure, partnerships with consultants and technicians, regenerative agriculture, etc., and of these, those that contribute to a sustainable competitive advantage - through VRIO analysis - in the case analyzed were: traditional family culture, partnerships with consultants and technicians, know-how and people management.

1. Introdução

Em uma sociedade capitalista que visa destaque organizacional e altos índices de lucratividade, diferenciações como a vantagem competitiva são extremamente valorizadas por gestores e administradores que buscam alavancar seus negócios a longo prazo. A Vantagem Competitiva é, portanto, a principal razão para explicar desempenhos superiores de empresas e, conseqüentemente, o foco principal da área de gestão estratégica (Powell, 2001; South, 1981). No entanto, a vantagem em si não é capaz de, isoladamente, ser positiva para a organização que a detém. É necessário também que seus diferenciais sejam considerados sustentáveis, o que significa serem capazes de se manterem ao longo do tempo, de forma a assegurar a sobrevivência ou destaque da organização no mercado em que se insere (Barney, 1991).

Com vistas a garantir a sustentabilidade da vantagem competitiva, surgiu a Visão Baseada em Recursos (VBR), ou *Resource based view* (RBV) que analisa atributos internos de uma organização para entender quais condições são capazes de fornecer vantagem competitiva (Barney, 1991, 1995; Peteraf, 1993; Amit; Schoemaker, 1993). Tal abordagem, por sua vez, considera que as competências, capacidades e habilidades de uma equipe organizacional são os recursos básicos indispensáveis que, ao serem aplicados de forma estratégica, são capazes de alavancar a lucratividade e conceder destaque competitivo à organização.

De acordo com Foss (1997) a VBR emerge de duas suposições: (1) as empresas usam seus recursos de diferentes formas entre si e (2) sempre buscam os recursos a fim de aumentar suas lucratividades. Esta análise implica que cada desempenho empresarial é diferente quando comparado a outro, e que grande parte dos recursos que fornecem vantagem competitiva são de caráter interno às organizações. A teoria da VBR não é recente, uma vez que sua formalização data ainda do século XX. Ela se originou por meio de questionamentos de estudiosos, que, como Wernerfelt (1984), se perguntaram de que forma e em que momento um recurso pode proporcionar retornos consideráveis por longos prazos à uma organização. Seu objetivo, portanto, é analisar como o diferencial da detenção desses recursos, quando sustentáveis, pode melhorar o desempenho de uma empresa. Além disso, Wernerfelt (1984) também destaca a importância do desenvolvimento de relacionamentos interorganizacionais para obtenção e “bom uso” de recursos. A VBR é, assim, uma abordagem que pode ser utilizada para analisar organizações de diversos setores, com vistas a analisar como se dá a exploração dos recursos por elas detidos.

Dentro da perspectiva econômica brasileira, um setor que merece destaque é o do agronegócio. De acordo com Davis e Goldberg (1957) a definição deste segmento econômico é tida pela integração de produção, processamento e distribuição de produtos, que por sua vez tem caráter de diminuição do controle produtivo do agricultor devido à dependência de terceiros para adquirir matéria-prima e insumos de produção. O agronegócio tem efetiva participação na composição do PIB do país, visto que, de acordo com a Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil, o agronegócio foi, em 2018, responsável por 21,1% do PIB do Brasil. Este número, ao longo dos anos, tem se tornado cada vez maior: em 2021, a partir de estudos realizados pelo Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada (Cepea), aproximadamente 26,1% do PIB do Brasil era advindo exclusivamente do agronegócio.

É neste cenário que esta pesquisa se insere, uma vez que busca analisar a detenção e uso dos recursos, capacitações e competências de um pequeno empreendedor do agronegócio, a partir da visão baseada em recursos.

Especificamente, o estudo tem como objetivo caracterizar a empresa do setor do agronegócio, bem como analisar e classificar seus recursos de acordo com sua contribuição para a vantagem competitiva da organização em questão, lançando mão do modelo proposto por Barney e Hesterly (2007) que avalia valor, raridade, imitabilidade e organização de um recurso.

2. Referencial teórico

2.1 A visão baseada em recursos (VBR) e o modelo VRIO

A Visão Baseada em Recursos (VBR)– ou *Resource-Based View* (RBV), originou-se com os estudos de Penrose (1959), e foi sendo aprimorada ao longo dos anos por pesquisadores como Wernerfelt (1984) e Barney (1991). Segundo a RBV, determinados recursos são capazes de conceder vantagem competitiva para a empresa que os detém, e é este diferencial, que lhe garante privilégios para sua rentabilidade e desenvolvimento.

Complementarmente, Rumelt (1984), Wernerfelt (1984) e Peteraf (1993) defendem que uma organização obtém crescimento exponencial e sucesso quando utilizam seus recursos de forma única, o que lhes concede vantagem competitiva (VC). A sustentabilidade da vantagem competitiva, por sua vez, é proveniente de recursos considerados heterogêneos (Barney, 1991), ou seja, que possuem características que os diferenciam e assim, não podem ser utilizados por mais de uma pessoa de forma simultânea. Assim, para se alcançar uma vantagem competitiva, é necessário apresentar algum tipo de capacitação que seja considerada *sustentável*, termo que denota a longevidade de determinada vantagem competitiva, pois este recurso não será temporário, e será mantido com facilidade pelos gestores e colaboradores ao longo do exercício social

Neste cenário, Barney e Hesterly (2007) afirmam que para uma capacitação ser vista como sustentável, ela precisará atender a quatro critérios que compõem a técnica analítica denominada 'VRIO'. Ela é assim denominada por conta das iniciais de cada critério que a compõe, sendo eles 'valor', 'raridade', 'imitabilidade' e 'organização'. Portanto, um recurso sustentável deve ser:

i: valioso, quando o recurso permite que a empresa explore oportunidades ambientais e neutralize ameaças externas. Estudos que focam o agronegócio, como o de Biscola, Malafaia e Biscola (2021, p.126) apontam que um recurso valioso neste setor é o 'conhecimento da atividade pecuária no Brasil', "pois explora a oportunidade de utilizar as terras disponíveis para a produção predominantemente com o uso de pastagens plantadas ou nativas, em sistemas de produção de menor custo", outro recurso considerado valioso neste mesmo estudo é a 'adoção contínua de tecnologias poupa-terra' uma vez que "aproveita a oportunidade de explorar um recurso escasso, que é a terra por meio do uso de tecnologias que incrementam a produtividade". No estudo de Castelo Branco (2023, p. 72) é apontado que o recurso 'Liderança e Gestão de Pessoas' também é valioso, visto que "impacta de diversas formas no desempenho da organização". De acordo com um estudo que não estava alinhado com a área do agronegócio, desenvolvido por Sanches (2014), um outro recurso que possuía valor para uma empresa de base tecnológica era o de 'parcerias', comentando que "quando se constroem parcerias é possível tornar um processo de inovação desorganizado em algo orientado". Adiante, o estudo de Padilha et al. (2019), também indicou que a 'rede de contatos' e a 'capacidade de inovação dos produtores' eram recursos valiosos para o negócio

ii: raro, ou seja, ser detido e controlado apenas por uma ou poucas organizações que competem entre si. O 'conhecimento da atividade pecuária no Brasil' também se evidencia como raro, no estudo de Biscola, Malafaia e Biscola (2021, p.126), pois "está associado a condições históricas únicas, devido à evolução da atividade ao longo do tempo e dos espaços ocupados". 'Liderança e gestão de pessoas' também é raro, pois não se encontra boa liderança e gestão de pessoas eficaz de maneira disseminada nas empresas (Castelo Branco, 2023, p.72)

iii: ser insubstituível ou inimitável, que diz respeito a não possuir equivalentes estratégicos, de forma que o recurso se torna custoso de imitar, pois os concorrentes não conseguem copiar de forma exata as condições históricas exclusivas ou as longas trajetórias percorridas pela organização que o detém *a priori*. Biscola, Malafaia e Biscola (2021) defendem que 'capital social' é inimitável pois "mandam tempo para serem concretizados, e também socialmente complexos devido às diversas relações sociais envolvidas". Adiante, 'liderança e gestão de pessoas' também é imperfeitamente imitável pelo fato de "cada fazenda ter particularidades e ser composta por um mosaico de pessoas com habilidades, competências e demandas distintas, o que torna muito difícil a imitação" (Castelo Branco, 2023, p. 73)

iv: bem explorados pela organização, de forma que as demais políticas e processos da empresa sejam alocados e organizados para sustentarem e garantirem o devido desfrute dos recursos que são valiosos, raros ou inimitáveis. De acordo com Castelo Branco (2023, p.72) a 'liderança e gestão de pessoas' também "é um recurso que pode (e deve) ser explorado pelas fazendas".

Tratando mais a fundo a questão da imitabilidade, os autores afirmam que existem formas utilizadas pela concorrência que podem mitigar o monopólio da organização e remover o conceito de vantagem sustentável. Dentre estas formas estão a duplicação direta e a substituição. Entretanto, verifica-se que na maioria das vezes, pode ser custoso para a concorrência copiar os recursos que concedem vantagem competitiva para uma empresa, devido a questões que podem ser históricas (como a trajetória de uma empresa, ou até mesmo o pioneirismo), ambiguidade causal (nem sempre as outras organizações sabem a maneira correta de usar o recurso para obter tal vantagem), complexidade social (diz respeito às relações únicas entre colaboradores) ou até mesmo a patente, regulamentada por lei.

Além disso, os autores previamente mencionados também apontam que os recursos de uma organização podem ser segmentados em recursos tangíveis (quando são vistos e podem ser mensurados, como os recursos financeiros e físicos da empresa) e intangíveis (ativos próprios imensuráveis e adquiridos a partir da trajetória da empresa, como a sua reputação e a cultura da organização). Ademais, os recursos também podem ser divididos em outra classificação de acordo com Barney (1991): a que separa recursos financeiros (o capital concedido pelos stakeholders e os lucros obtidos), físicos (toda a tecnologia física de uma empresa), individual/humanos (a capacidade intelectual, experiência dos colaboradores) e organizacionais (atributo geral do grupo, como a cultura organizacional e a reputação da empresa).

2.2 Estudos sobre a visão baseada em recursos e o agronegócio

A partir de uma busca no portal de periódicos CAPES, considerando os últimos cinco anos de pesquisa (de 2019 a 2023) e utilizando as palavras-chave: "VBR" e "Agronegócio"; "Visão Baseada em recursos" e "Agronegócio", "visão baseada em recursos" e "agricultores" e por fim, "visão baseada em recursos" e "agricultura", foram encontrados 6 estudos alinhados ao escopo desta pesquisa.

Padilha et al. (2019) objetivaram identificar os recursos tangíveis e intangíveis que se configuram como estratégicos na produção de orgânicos dos produtores da Feira Ecológica de Passo Fundo- RS. Por meio de uma pesquisa qualitativa, de natureza exploratória e cuja estratégia foi o estudo de caso, foram analisadas 34 unidades de produção familiar que estavam envolvidas na produção e comercialização de produtos orgânicos na Feira Ecológica local. Os resultados revelaram que a produção orgânica foi uma iniciativa coletiva, e que esta é, muitas vezes, a principal fonte de renda das famílias. A pesquisa destacou a importância dos recursos tangíveis e intangíveis na tomada de decisão para a produção orgânica. Dentre esses recursos, é possível citar as áreas ampliadas destinadas à agricultura orgânica, diante da tradicional, como reflexo dos benefícios de comercialização e rentabilidade experimentados pelos produtores e que contribuem para seu sucesso.

Soliani e Argoud (2019), visaram compreender a verticalização no agronegócio, com foco nas operações logísticas de escoamento da produção de açúcar, enfatizando o processo de fusão entre uma empresa de logística com a maior companhia ferroviária em extensão de malha no país. Para isso, realizou-se uma pesquisa qualitativa, do tipo exploratória, que se caracterizou por utilizar múltiplas fontes de dados, como a pesquisa bibliográfica e o estudo de caso. Essa pesquisa concluiu que a Cosan aplicou a estratégia de verticalização fundamentada na VBR. Após a fusão, que objetivava que a Rumo tivesse acesso a recursos que até então não detinha, como a elevação da eficiência das operações, obtidas por meio da integração-operacional, articulação estratégica, logística e processos otimizados de transporte. Após a fusão observou-se o crescimento do EBITDA em 36%; aumento de 28% no volume total transportado; melhora de 4% no indicador do custo variável ferroviário unitário; e ganho de 9% no indicador do consumo de diesel.

Adiante, o estudo de Biscola, Malafaia e Biscola (2021), objetivou descobrir quais recursos estratégicos de uma cadeia produtiva de carne bovina voltada à exportação concediam vantagem competitiva sustentável. O estudo mostrou que a empresa, antes da análise voltada para sustentabilidade, detinha diversos recursos capazes de fornecer vantagem competitiva, tais como missão clara e compreendida pela equipe, investimentos em tecnologias ambientais, atendimento de prazo de entrega requeridos, reduzir riscos comerciais, boa imagem junto aos *stakeholders*, marcas e patentes, alta performance dos produtos, entre outros. Também foi observado que os recursos que forneciam VC sustentável, e a maioria estava dentro da subclassificação “humano”, os recursos em questão são: conhecimento da atividade (recurso humano); know-how (humano); capital social (humano); adoção de tecnologias poupa-terra (tecnológico) e preço competitivo do produto no mercado internacional (financeiro).

O estudo de Santos et al. (2021) também evidenciou a relevância da VBR para analisar a obtenção de vantagem competitiva no agronegócio. A pesquisa teve como objetivos: (i) propor um método de estudo das cadeias curtas e (ii) validar o modelo proposto aplicando-o na cadeia de produção de ovinos leiteiros no Brasil. Foi feita uma pesquisa qualitativa, de natureza exploratória e descritiva, utilizando o estudo de multicaso. Foram analisadas propriedades que produziam leite de ovelha efetivamente e buscou-se encontrar um padrão de comportamento dos agentes e compreender a forma como é obtida a vantagem competitiva. Como resultados, observou-se que os recursos que são necessários para o funcionamento da cadeia são: materiais necessários para a produção dos insumos, cultura organizacional, confiabilidade, recursos humanos e tecnologia da informação. Na ovinocultura leiteira, os possíveis recursos que são fontes de vantagens competitivas foram: i) receita do

leite e insumos utilizados para a fabricação dos queijos e outros derivados; ii) acesso ao mercado bem específico; e iii) competência do empreendedor na criação dos animais e no processamento dos seus produtos.

Em outro estudo, Araújo, Catapan e Mondardo (2019) objetivaram analisar a associação existente entre as competências de gestão notadas pelos produtores de tabaco em Santa Catarina e a renda obtida em 4 anos agrícolas em estabelecimentos agropecuários. Foi feita uma pesquisa quantitativa, lançando mão de levantamento bibliográfico e aplicação de questionários aos agricultores em questão. Conclui-se, a partir de uma análise de correlação, que as competências ligadas aos recursos: “uso da internet para gestão”, “uso de crédito rural”, “disponibilidade de máquinas e equipamentos”, “utilização de tecnologias de produção”, “disponibilidade de meios de comunicação”, “volume de produção”, “diversidade de produtos” e “forma de venda” fazem relação positiva com a renda obtida nos quatro anos agrícolas. Dessa forma, quanto mais os agricultores entrevistados avaliavam de forma positiva o recurso, maior era a renda que ele era capaz de agregar.

O estudo de Araújo et al. (2020) também evidenciou a importância de determinados recursos para potencializar a renda de estabelecimentos de agricultura familiar na região Sul do Brasil. A pesquisa consistiu em um estudo, exploratório e descritivo; e os resultados mostraram que quanto maior o nível de recursos físicos, financeiros, capital humano e tecnológicos, maior será a renda dos estabelecimentos estudados. Além disso, o estudo mostrou que os custos reais destes produtores explicam diretamente sua renda, e seu grau de instrução com a iminente competência para lidar com a informação que lhes foi ofertada não apresentou qualquer relação causal, como previsto no início da pesquisa.

Portanto, os resultados dos estudos acima mostraram que diversos recursos garantiram vantagem competitiva sustentável aos microempreendedores analisados. Em um apanhado geral, a maioria deles pode ser classificada em “recursos tecnológicos” (como adoção de tecnologias poupa-terra, tecnologia da informação, uso da internet para gestão, máquinas e equipamentos específicos, utilização de tecnologias de produção etc) e “recursos humanos” (a exemplo de know-how do empreendedor, conhecimento da atividade, cultura organizacional, competência do empreendedor, missão clara e compreendida pela equipe e forma de vender). Por outro lado, alguns recursos específicos de cada contexto foram grandes propulsores da sustentabilidade da vantagem competitiva, como no caso da ovinocultura leiteira, em que os recursos que são necessários para o funcionamento da cadeia produtiva são os materiais necessários para a produção dos insumos, passando pela produção primária, agroindústria e distribuição.

Dessa forma, avaliar o contexto de cada empreendimento e a posse e uso de seus recursos, evidencia-se relevante para avaliar sua contribuição para a vantagem competitiva sustentável de cada negócio, bem como para identificar possíveis peculiaridades contextuais e/ou similaridades em relação aos tipos de recursos com maior potencial contributivo para a VC da organização no mercado em que se insere.

3. Procedimentos metodológicos

Esta pesquisa foi realizada a partir de uma abordagem qualitativa, que de acordo com Minayo (2012) tem o objetivo de definir um tema em formato de questionamento, realizá-lo e implicar sobre ele um conhecimento já acumulado. A classificação da pesquisa quanto aos seus objetivos foi descritiva, pois buscou descrever um caso de empreendimento em um contexto específico (Creswell, 2007),

visando compreender temas já explorados na literatura, não realizando uma relação de causa e efeito. A classificação da pesquisa quanto aos meios utilizados foi o estudo de caso que, de acordo com Yin (2005), utiliza-se quando se pretende apreender a realidade em profundidade.

Este estudo é uma pesquisa em andamento, que visa analisar quatro pequenos empreendimentos sustentáveis do ramo do agronegócio, localizados na região do Triângulo Mineiro (MG). Até o momento, foi analisado um destes casos e os dados foram coletados por meio de uma entrevista semiestruturadas (Queiroz, 1983), direcionada ao objetivo da pesquisa. A entrevista foi realizada por meio da plataforma Google Meet, por conta da distância entre pesquisadoras e participante. Ela foi realizada em junho de 2024, e teve uma duração aproximada de 40 minutos. A entrevista foi gravada, mediante consentimento do entrevistado, e, posteriormente, transcrita para facilitar a análise dos dados.

A técnica utilizada para a análise dos dados foi a análise de conteúdo, que segundo Bardin (2016), consiste em uma técnica metodológica que se pode aplicar em discursos diversos e todas as formas de comunicação, seja qual for à natureza do seu suporte. Os dados empíricos foram analisados a partir de categorias e elementos de análise definidos *à priori* à coleta de dados (Quadro 1).

Quadro 1: Categorias e elementos de análise.

Categorias de análise	Elementos de análise
Caracterização dos negócios e dos participantes da pesquisa	Ano de criação, quantidade de colaboradores, local, grau de instrução
Classificação dos recursos	- Tangíveis e intangíveis (Barney e Hesterly, 2007) - Capital humano, financeiro, tecnológico e organizacional (Barney e Hesterly, 2007)
Recursos tangíveis	Áreas ampliadas dedicadas à agricultura (Padilha et al., 2019); logística do transporte (Soliani e Argoud, 2019); investimento em tecnologia (Biscola, Malafaia e Biscola, 2021; Santos, 2021; Araújo, Catapan e Mondardo, 2019), atendimento de prazo de entrega, redução de riscos comerciais, preço competitivo no mercado internacional (Biscola, Malafaia e Biscola, 2021); materiais e equipamentos necessários para a produção (Santos, 2021; Araújo, Catapan e Mondardo, 2019); acesso ao mercado que demanda os produtos produzidos (Santos, 2021); uso de internet para gestão, crédito rural, disponibilidade de meios de comunicação, volume de produção (Araújo, Catapan e Mondardo, 2019).
Recursos intangíveis	Combinações únicas dos insumos/alimentos para produção (Padilha et al., 2019); Fusão entre empresas (Soliani e Argoud, 2019); boa imagem junto aos stakeholders, marcas/patentes, conhecimento da atividade, know-how, capital social, (Biscola, Malafaia e Biscola, 2021); cultura organizacional (Santos, 2021; Biscola, Malafaia e Biscola, 2021), confiabilidade, recursos humanos, receita do leite para a fabricação do queijo, competência do empreendedor (Santos, 2021); diversidade de produtos, forma de venda (Araújo, Catapan e Mondardo, 2019), desenvolvimento de parcerias (Sanchez, 2014).
Análise VRIO	- Valor dos recursos; Raridade dos recursos; Imitabilidade dos recursos; Organização dos recursos (Barney e Hesterly, 2007)

Fonte: Elaborado pela autora (2024), a partir da literatura.

As etapas para análise dos dados foram aquelas recomendadas por Bardin (2016), sendo elas: a leitura flutuante, a pré-análise e o tratamento dos dados.

4. Apresentação e análise do caso

O caso aqui analisado faz parte do agronegócio, que compreende todos os trâmites que englobam a produção agropecuária, incluindo serviços prestados, técnicas de plantio e colheita, equipamentos e venda dos produtos oriundos das práticas, direta ou indiretamente. Ademais, o agronegócio é um dos únicos campos da economia que perpassa sobre os três setores econômicos existentes: primário (com a agropecuária em si), secundário (indústria de tecnologia e transformação de matéria-prima) e terciário (transporte e comercialização de itens advindos do campo). Além disso, também é importante mencionar que o agronegócio em geral não se atém apenas no cultivo e plantio de sementes, ele envolve uma cadeia de atividades relacionadas diretamente ou não com o campo, dentre o que envolve agronegócio, podemos citar a própria produção agrícola, a pecuária, adubos e fertilizantes, o maquinário utilizado para estes fins e toda a tecnologia que engloba e contribui para o avanço do setor (“Agronegócio: o que é, características, setores”, [s.d.]).

Adentrando um pouco mais no escopo do presente estudo, o agronegócio sustentável é uma subdivisão do agronegócio em si, e baseia-se, por sua vez, em adotar práticas que visam garantir o bem-estar da sociedade e o equilíbrio entre produção e conservação de recursos. Algumas das práticas que dizem respeito ao agronegócio sustentável são a agricultura orgânica, o tratamento de dejetos, recuperação de áreas degradadas, e até mesmo o aumento da reputação com compradores que se preocupam com a responsabilidade ambiental (G1, 2022).

4.1 Caracterização das empresas e dos empreendedores

O empreendimento aqui analisado foi denominado A1, e seu empreendedor, de E1, com vistas a assegurar o anonimato do negócio, bem como do participante da pesquisa. A1 é um empreendimento que tem como foco produzir leite e queijo e foi criado no ano de 2010. Atualmente, possui 7 colaboradores, contando com E1, e possui práticas que caracterizam o negócio como sendo sustentável. O empreendimento A1 faz parte de um “programa de boas práticas” de uma empresa multinacional, sua cliente principal, que exige uma análise técnica das práticas da organização, para que ela possa fazer parte do programa. Algumas das ações sustentáveis realizadas no empreendimento A1 são: prática de agricultura regenerativa e a busca por melhorar a ‘qualidade’ da terra do plantio, inserindo uma variedade de cultivos na mesma. Esta última prática, segundo E1, é uma requisição da empresa cliente que pede, que em pelo menos 50% da área, seja cultivado outro produto, além do milho, para silagem¹, com vista na cultura da terra.

4.2 Classificação dos recursos e Análise VRIO

De acordo com os dados empíricos coletados, os principais recursos tangíveis de A1 foram: infraestrutura adequada, investimento financeiro no negócio, produto (leite) de alto valor agregado. Já os recursos intangíveis do empreendimento foram:

¹ A silagem é um alimento conservado para animais, principalmente bovinos, resultado da fermentação de forragens em condições anaeróbicas (CARDOSO, 1995)

cultura tradicional familiar (E1), formação profissional (E1), programa de boas práticas (E1), parcerias com consultores e técnicos (E1), know-how (E1), gestão de pessoas (E1), agricultura regenerativa (E1). Ainda a partir dos dados empíricos coletados, os estes recursos foram também definidos de acordo com as categorias propostas por Barney (1991), conforme quadro 2.

Quadro 2: Recursos financeiros, físicos, individual/humanos e organizacionais

Categorias	Recursos identificados
Tecnológicos	- Agricultura regenerativa (E1).
Financeiros	- Investimento financeiro no negócio (E1); - Produto (leite) de alto valor agregado (E1).
Físicos	- Infraestrutura adequada (E1).
Individual/humanos	- Cultura tradicional familiar (E1); - Parcerias com consultores e técnicos (E1); - Know-how (E1); - Gestão de pessoas (E1); - Programa de boas práticas (E1).

Fonte: Elaborado pelas autoras, a partir de Barney (1991).

Dentre os recursos que a organização pesquisada possui, muitos deles apresentam apenas alguns aspectos da análise VRIO, discutida anteriormente, outros apresentam os quatro critérios necessários para garantir vantagem competitiva sustentável para a empresa em relação aos seus concorrentes.

Quanto ao 'valor', o leite produzido em A1, possui alto valor agregado em função do programa de boas práticas realizado por E1 e sua equipe.

Pensando no financeiro a gente tem um valor agregado maior no leite, não é tão grande, mas assim, é o mesmo leite que a gente está entregando, estando ou não no programa, a gente consegue agregar valor no nosso produto. A multinacional X também tem que mostrar números para fora e acaba que a gente consegue agregar um pouco mais o valor do nosso produto (E1).

Tal dado está alinhado ao estudo de Santos et al. (2021) que identificou que um dos recursos que traziam vantagem competitiva para a ovinocultura leiteira era a receita do leite e insumos utilizados para a fabricação dos queijos e outros derivados, ou seja, o valor agregado no produto.

Outro recurso valioso para A1 é o programa de boas práticas que a empresa cliente oferece e do qual A1 participa. Este programa traduz uma troca de ganhos entre A1 e sua cliente, visto que A1 consegue valorizar o leite, enquanto a empresa cliente consegue manter uma boa imagem - em relação à sustentabilidade – perante seus demais stakeholders. Tais dados coadunam com Biscola, Malafaia e Biscola (2021), que destacam a importância deste recurso intangível não só para melhorar a imagem de E1 perante seus stakeholders, como também para tornar o preço do leite produzido mais competitivo no mercado.

A 'cultura familiar tradicional' também é fonte de 'valor' para A1, visto que traz oportunidades de negócios que apenas experiências passadas na área podem agregar, como: carteira de clientes já definidas, valores da empresa pré-estabelecidos, capacidade de gestão, conhecimento de negócio, dentre outros. De

acordo com E1, a fazenda é familiar (“de geração para geração”), e começou a ser utilizada para cultivo de produtos agrícolas com a avó de E1, passando para seu pai, que era quem fazia a gestão desde 2007. Este dado está alinhado a Biscola, Malafaia e Biscola (2021) que menciona que um dos recursos que traziam vantagem competitiva era o de capital social, bem como a Santos (2021), que mostrou que os ‘recursos humanos’ (bem como o know-how do empreendedor, conhecimento da atividade, cultura organizacional, competência do empreendedor, missão clara e compreendida pela equipe e forma de vender) e ao de Araújo et al (2020), que mostrou que este recurso também é capaz de fornecer vantagem competitiva sustentável para os microempreendedores por eles pesquisados.

A ‘infraestrutura adequada’ também é um recurso que apresenta valor para A1, uma vez que foi implementado ao negócio assim que A1 passou a fazer parte do empreendimento. Segundo ele, o galpão e o maquinário que eles utilizam sempre é melhorado de acordo com as demandas que o negócio apresenta. Tal dado está alinhado a Padilha et al. (2019), que evidenciaram que a ampliação das áreas dedicadas à agricultura foi um recurso utilizado pelos produtores da Feira Ecológica de Passo Fundo-RS.

O ‘investimento financeiro’ feito em diversas áreas da empresa e também é um recurso que agrega valor a A1, visto que toda a infraestrutura, equipamentos e maquinário adquiridos pelos produtores vêm de tal investimento. Este dado está alinhado a Padilha et al. (2019), que mostrou o recurso de “áreas ampliadas dedicadas à agricultura”, refletindo um tipo de investimento financeiro no negócio; a Biscola, Malafaia e Biscola (2021), Santos (2021) e Araújo e Catapan e Mondardo (2019), que evidenciaram que o investimento – no caso destes, especificamente em tecnologia - pode ser benéfico e agregar valor para as organizações que os possuem e o fazem.

Em adição a estes recursos, o desenvolvimento de parcerias também traz ‘valor’ a A1. E1 comentou que a parceria foi o recurso que ajudou a transformar a fazenda em um negócio de fato. Para isso, eles precisaram aprender mais com consultores técnicos, acatando seus relatos, entendendo o que dava certo e o que não dava, implementando o que eles ouviam em seu próprio negócio. De acordo com o estudo de Sanches (2014), o recurso de parcerias é capaz de trazer vantagem competitiva sustentável para o negócio, por atender a todos os critérios do VRIO.

Dentre os cursos realizados pelo entrevistado, um deles foi relacionado à gestão de pessoas. Segundo E1, mesmo ele “tendo sido criado” vendo o pai empreender no negócio, ele ainda sentiu falta de uma especialização, tendo, assim, se graduando, fazendo uma pós-graduação e outros cursos profissionalizantes dentro da sua área de atuação. Tais cursos, aliado à experiência prática de E1 na fazenda, contribuiu para seu know-how com a produção de leite e queijo. O dado está alinhado a Biscola, Malafaia e Biscola (2021), que mostraram que o “know-how” era um dos recursos que concediam vantagem competitiva sustentável em uma cadeia produtiva de carne bovina voltada à exportação.

Além disso, o recurso ‘gestão de pessoas’ foi adquirido por E1 por meio de um curso realizado pelo empreendedor, é valioso uma vez que é capaz de impactar o desempenho da organização de diversas formas (Castelo Branco, 2023).

Uma coisa que mudou após o curso que eu fiz pela REAGRO, foi a abordagem no funcionário, conseguir dar direção do que fazer e de como fazer ficou mais fácil. Talvez a gente chegava neles de uma maneira mais ríspida, mas não mostrava porque ele tinha que fazer e só falava: “tem que fazer aí”. Agora a gente consegue mostrar, tem que fazer isso por isso, por

isso, por isso aí a gente consegue fazer a pessoa fazer as coisas talvez de uma forma mais fácil, é menos cansativo pra gente (E1).

A “agricultura regenerativa” também consiste em um recurso que fornece valor para a organização pesquisada. De acordo com E1, este já era um método utilizado por eles antes da parceria com a sua cliente multinacional, mas após a parceria, esta passou a pagar mais pelo leite por eles produzir, se eles praticassem a agricultura regenerativa durante o cultivo. Este dado está alinhado com Biscola, Malafaia e Biscola (2021), que mostram que a boa imagem da organização junto a seus stakeholders é um recurso intangível valioso, visto que não só se coloca em boas condições com investidores e parceiros de negócio (com o caso da sua cliente) mas também agrada aos clientes que se preocupam com práticas de plantio sustentáveis.

Em relação à ‘raridade’, o leite produzido detém um alto valor agregado é raro, pois, são poucos produtores - em relação à quantidade de total de produtores deste setor, no Brasil - que participam do programa de boas práticas da multinacional X, como é o caso do empreendimento A1. Assim, o leite com alto valor agregado é detido por poucos produtores do ramo, sendo raro. Isso se dá, pois a participar deste programa de boas práticas não é algo que acontece em um curto período de tempo, mas sim, é oriundo da evolução da atividade ao longo do tempo (Biscola, Malafaia e Biscola (2021).

Outro recurso considerado raro é a ‘cultura tradicional familiar’, pois nem todos os empreendedores vivenciam um contexto no qual a produção é passada de geração a geração e cujo comportamento – seus e de seus familiares – é benéfico para seus aprendizados e experiências. Este dado está alinhado com Biscola, Malafaia e Biscola (2021) que mostrou que o conhecimento da atividade e o capital social da empresa (dois recursos que são capazes de traduzir uma cultura tradicional familiar) são recursos que trazem vantagem competitiva sustentável para a organização.

Ainda em relação a raridade, o programa de boas práticas que a empresa participa, proveniente da parceria com a multinacional X, também é algo raro, tendo em vista que a multinacional exige parâmetros a serem respeitados e cumpridos, e nem todos os microempreendedores conseguem atingi-los. Este dado está alinhado a dois estudos: competência do empreendedor (Santos, 2021) e boa imagem junto aos stakeholders (Biscola, Malafaia e Biscola, 2021).

Adiante, ‘parcerias’ com consultores e técnicos também pode ser considerado um recurso raro, pois nem todos os empreendimentos dão abertura para pessoas de fora darem recomendações e opiniões em seus negócios, além de que nem todos os profissionais da área podem ajudar, principalmente fora do programa de boas práticas. Tal dado está alinhado a Sanches (2014), que mostra que o desenvolvimento de parcerias é capaz de trazer vantagem competitiva sustentável, sendo portanto, um recurso raro.

Ainda, o recurso de ‘gestão de pessoas’ detido pela empresa pesquisada, é raro pois não é comum ou corriqueiro encontrar este recurso aplicado de forma eficaz e disseminada nas empresas (Castelo Branco, 2023). Já o ‘know-how’ também é algo raro, visto que a experiência e competência dos empreendedores de qualquer que seja a organização não podem ser copiadas com exatidão por seus concorrentes (Santos, 2021).

Em relação à ‘inimitabilidade’, um recurso detido por A1 é a cultura tradicional familiar, por ser um empreendimento que se iniciou com o avô do entrevistado E1. Assim, existe no negócio, uma cultura tradicional de produção e de que são difíceis experiência e prática com a produção de laticíneos que são difíceis de serem reproduzidos pelos concorrentes (Biscola, Malafaia e Biscola, 2021).

Outro recurso que é difícil de ser imitado é o ‘know-how’ dos empreendedores. As experiências e aprendizados que eles possuem são únicos e difíceis de serem copiados por outras organizações concorrentes. Assim, estes recursos, da mesma forma que a ‘cultura familiar tradicional’ são inimitáveis. Tais dados estão alinhado à Santos (2021) que mostrou que um dos empreendimentos analisados possuía uma receita do leite para a fabricação do queijo específica e que esta era difícil de ser reproduzida por outros negócios. A ‘gestão de pessoas’ também é inimitável, pois cada um dos colaboradores contribui para atribuir particularidades distintas, sejam elas habilidades, competências e demandas, tornando muito difícil para outras empresas a imitação (Castelo Branco, 2023)

Em relação à ‘organização’ foi possível identificar que para o negócio A1, a agricultura regenerativa era uma ação já desempenhada pelos empreendedores, mas após alguns estudos, eles verificaram a importância de intensificar e melhorar esta prática, visto que ela traz retornos positivos para o empreendimento.

A agricultura regenerativa a gente tem desde sempre, fazendo mais intenso vai fazer uns 2 anos. A gente resolveu intensificar mais, porque em estudos, vimos que se a gente intensificasse um pouco mais, iríamos conseguir ter um retorno financeiro maior em cima daquilo. Ao fazer essa agricultura regenerativa, temos a possibilidade de produzir mais volume para as vacas. As nossas lavouras de milho, de silagem, que é o principal alimento que a gente fornece para as vacas, conseguimos produzir um volume maior, e baixar o custo (E1).

A agricultura regenerativa é bem explorada pela organização, uma vez que eles tiram o máximo de proveito desta prática, valorizando o seu produto (leite) e garantindo a sua parceria com a multinacional X. Isto vão ao encontro de Santos (2021), que mostrou que a confiabilidade que o empreendedor passa para seus clientes traz certa vantagem competitiva para aqueles que não o fazem. A

Adiante, a cultura tradicional familiar é bem explorada pela organização, pois os empreendedores conseguem tirar proveito deste benefício, ainda utilizando seu conhecimento e experiência provenientes de uma tradição familiar na área. Isto está em consonância com Santos (2021), que mostra recursos intangíveis como cultura organizacional e competência do empreendedor como capazes de trazer vantagem competitiva para a organização da qual faz parte.

O “programa de boas práticas” que o empreendimento participa também é bem explorado por eles. Isso, pois, eles são vistoriados por um técnico, o que assegura que as políticas e processos da empresa sejam realizados de maneira eficaz e eficiente. De acordo com o entrevistado, uma das tarefas que eles precisam desempenhar para continuar no programa é a agricultura regenerativa, outro recurso já discutido anteriormente.

A gente está com a multinacional X já tem uns 7 a 8 anos, só que antes era só fornecimento de leite mesmo. Aí, a multinacional sempre teve os seus programas de boas práticas, a gente nunca tinha participado deles assim. De um tempo para cá, a gente resolveu entrar nesse programa de boas práticas, na época, para entrar no programa a gente tinha de ter um técnico que ela contratava dentro da fazenda pra poder a gente adequar no programa (E1).

Tanto a agricultura regenerativa quanto o programa de boas práticas estão alinhados a Biscola, Malafaia e Biscola (2021), visto que estão relacionados à boa imagem da A1 junto a sua cliente – um de seus stakeholders – e isso fornece vantagem competitiva para a organização, se tal recurso for bem aproveitado. O

recurso de “infraestrutura adequada” também é bem aproveitado pela empresa, tendo em vista que a implementação de uma infraestrutura que comporte a demanda de trabalho é bem utilizada pelos colaboradores do negócio (Santos, 2021; Araújo, Catapan e Mondardo, 2019).

Outro recurso bem explorado pela organização são as ‘parcerias’ com consultores e técnicos, que está alinhado a Sanches (2014), visto que a organização explora não apenas os consultores técnicos que dão dicas e recomendações a partir de suas experiências passadas, mas ela também implementa tais sugestões no negócio, ou seja, os processos e estratégias implementadas, a partir do know-how dos colaboradores da A1 e de seus parceiros, são provenientes destas parcerias desenvolvidas.

Outros dois recursos bem ‘organizados’ pelo empreendimento são o de “agricultura regenerativa” e o de “produto (leite) com alto valor agregado” - tendo em vista que um é consequência do outro (o produto que eles comercializam só tem um maior valor agregado em função da agricultura regenerativa). O recurso é bem explorado uma vez que o seu máximo é extraído ao ser comercializado para a multinacional que compra deles, contribuindo para a imagem positiva de A1 para com a empresa cliente (Biscola, Malafaia e Biscola, 2021).

Ainda, o recurso de gestão de pessoas também é ‘aproveitado pela organização’, uma vez que ela é capaz de lidar de forma satisfatória com seus colaboradores e extrair o máximo de potencial do que ela tem de recurso humano. De acordo com Castelo Branco (2023), este recurso pode e deve ser explorado pelas organizações no geral. O ‘know-how’ de E1 e de seus colaboradores também é bem explorado pela organização, visto que é utilizado para organizar as práticas e processos da organização (Biscola, Malafaia e Biscola, 2021).

O quadro 3, a seguir, apresenta de forma resumida a análise VRIO aplicada aos recursos do caso analisado.

Quadro 3: Análise VRIO dos recursos

O recurso é:	Valioso?	Raro?	Difícilmente imitável?	Aproveitado pela organização?
Infraestrutura adequada	Sim	Não	Não	Sim
Investimento financeiro no negócio	Sim	Não	Não	Não
Produto (leite) de alto valor agregado	Sim	Sim	Não	Sim
Cultura tradicional familiar	Sim	Sim	Sim	Sim
Programa de boas práticas	Sim	Sim	Não	Sim
Parcerias com consultores e técnicos	Sim	Sim	Sim	Sim
Know-how	Sim	Sim	Sim	Sim
Gestão de pessoas	Sim	Sim	Sim	Sim
Agricultura regenerativa	Sim	Não	Não	Sim

Fonte: As autoras (2024), a partir dos dados empíricos.

A partir do quadro 5, foi possível observar que, dentre todos os recursos analisados a partir da análise VRIO, os que são capazes de trazer vantagem competitiva sustentável para a organização são: a cultura tradicional familiar, parcerias com consultores e técnicos, know-how e gestão de pessoas. Isso, pois, estes são os recursos que, segundo a análise realizada, possuem valor, raridade, inimitabilidade e organização simultaneamente.

5. Considerações finais

O objetivo desta pesquisa foi analisar a detenção e uso dos recursos, capacitações e competências de um pequeno empreendedor do agronegócio, a partir da visão baseada em recursos. Os dados empíricos permitiram observar que os recursos tangíveis do caso analisado foram: infraestrutura adequada, investimento financeiro no negócio e produto (leite) de alto valor agregado; e os recursos intangíveis, cultura tradicional familiar, programa de boas práticas, parcerias com consultores e técnicos, know-how, gestão de pessoas e agricultura regenerativa.

A análise VRIO evidenciou que os recursos que possuem valor, raridade, inimitabilidade e organização são a cultura tradicional familiar, parcerias com consultores e técnicos, know-how e gestão de pessoas, e portanto, pela perspectiva da VBR e da análise VRIO, eles agregam vantagem competitiva sustentável para a organização. O caso analisado se comporta de forma favorável em relação a estes recursos, pois estão sendo bem explorados e valorizados pelos gestores.

Outros recursos que, pela análise VRIO, não concedem vantagem competitiva sustentável pois não atendem aos quatro critérios sustentáveis são a infraestrutura adequada, o investimento financeiro no negócio, o produto de alto valor agregado, o programa de boas práticas e a agricultura regenerativa. Entretanto, é possível visualizar que estes recursos são necessários e relevantes para os demais concorrentes, pois eles também podem trazer benefícios, mas nem todos os concorrentes detêm estes recursos em questão, a exemplo da agricultura regenerativa, nem todos eles aplicam as práticas em suas plantações e negócios no geral.

Empiricamente, é esperado que o estudo contribua com a literatura, mediante os dados obtidos no estudo sobre a organização e sobre a forma com que os donos e colaboradores estão explorando os recursos para obterem vantagem competitiva. Adiante, no sentido prático, espera-se que o trabalho possa fornecer dicas e informações valiosas para outros gestores que participem do mercado de micros empreendedores do agronegócio, ao poder apontar recursos que podem ser melhor explorados, bem como por governantes, na formulação de políticas públicas nacionais que incentivem os recursos destacados como fornecedores de vantagem competitiva sustentável. Ademais, este trabalho busca contribuir para o alcance de dois Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU: o ODS 8, que visa promover o crescimento econômico inclusivo e sustentável, e o ODS 12, que foca no consumo e produção responsáveis. Ao estudar empresas sustentáveis, o trabalho busca identificar práticas que contribuam para uma gestão mais sustentável dos recursos naturais e para a dissociação entre crescimento econômico e degradação ambiental, alinhando-se assim com as metas estabelecidas pela ONU para 2030.

É necessário delinear que o estudo apresenta algumas limitações, com a análise de apenas um caso – visto que é um estudo em andamento –, o que impossibilita a generalização dos resultados. Para estudos futuros, recomenda-se que sejam analisados outros microempreendedores do agronegócio, com o intuito de obter

uma maior quantidade de dados que colaborem com resultados que possam ser generalizados.

Referências

- Agronegócio: o que é, características, setores.** Brasil Escola. Disponível em: <https://brasilecola.uol.com.br/geografia/agronegocio.htm>. Acesso em: 22 ago. 2024.
- AMIT, R.; SCHOEMAKER, P. J. H. Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, v. 14, n. 1, p. 33-46, 1993. doi:10.2307/2486548.
- ARAUJO, L. A.; CATAPAN, E.; MONDARDO, M. Por que alguns estabelecimentos agropecuários superam outros em Santa Catarina? Uma visão baseada em recursos (VBR). *Textos de Economia*, v. 22, n. 1, p. 141-169, 2019.
- BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- BARNEY, J.; HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva.** São Paulo: Pearson, 2007.
- BISCOLA, P. H. N.; MALAFAIA, G. C.; SIQUEIRA BISCOLA, R. V. Recursos estratégicos da cadeia produtiva da carne bovina brasileira voltada à exportação e vantagem competitiva sustentável. *Revista de Administração IMED*, v. 11, n. 2, p. 114, 2021.
- BRANCO, R. S. P. C. **Recursos e marcadores somáticos associados a fatores críticos de sucesso em fazendas leiteiras de alto desempenho.** 2023. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Viçosa, Viçosa, 2023.
- Caminhos sustentáveis: setores do agro apostam em práticas amigas do meio ambiente e alavancam economia.** G1 Globo. Disponível em: <https://g1.globo.com/ms/mato-grosso-do-sul/noticia/2022/05/23/caminhos-sustentaveis-setores-do-agro-apostam-em-praticas-amigas-do-meio-ambiente-e-alavancam-economia.ghtml>. Acesso em: 22 ago. 2024.
- CARDOSO, E. G.; SILVA, J. M. da. **Silos, silagem e ensilagem.** Campo Grande: EMBRAPA, 1995.
- CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto.** 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.
- DAVIS, J. H.; GOLDBERG, R. A. **A concept of agribusiness.** Boston: Harvard University Graduate School of Business Administration, 1957.
- FELICIANO, A. M.; MONDARDO, M.; ARAUJO, L. A.; SÁ, M. A. Efeito de determinantes da renda de estabelecimentos agropecuários familiares do Sul do Brasil: os recursos e as capacidades percebidas no uso da informação. *Textos de Economia*, v. 23, n. 2, p. 1-29, 2020.
- FOSS, N. J. **The Resource-Based Perspective: An Assessment and Diagnosis of Problems.** Druid Working Paper N. 97-1. Copenhagen: Copenhagen Business School, 1997.
- MINAYO, M. C. S. **Análise qualitativa: teoria, passos e fidedignidade.** *Ciência & saúde coletiva*, v. 17, p. 621-626, 2012.
- PADILHA, A. C. M.; EIDELWEIN, J.; VASCONCELOS NETO, A. G.; VIEIRA, A. C. P.; SOUZA, M. O uso de recursos estratégicos na produção de orgânicos: o caso dos produtores da Feira Ecológica de Passo Fundo-RS. *Desenvolvimento em Questão*, v. 17, n. 48, p. 312-333, 2019.
- PENROSE, E. **The theory of the growth of the firm.** 3. ed. Oxford: Oxford University Press, 1959.

PETERAF, M. A. The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. **Strategic Management Journal**, v. 14, n. 3, p. 179-191, 1993. doi: 10.1002/smj.4250140303.

POWELL, T. C. Competitive advantage: logical and philosophical considerations. **Strategic Management Journal**, v. 22, n. 9, p. 875-888, 2001. doi: 10.1002/smj.173.

RUMELT, R. P. Towards a strategic theory of the firm. In: LAMB, R. (Ed.). **Competitive Strategic Management**. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1984. p. 556-570.

SANCHES, P. L. B.; MACHADO, A. G. C. Estratégias de inovação sob a perspectiva da Resourced-Based View: análise e evidências em empresas de base tecnológica. **Gestão & Produção**, v. 21, p. 125-141, 2014.

SANTOS, F. F. dos; NACIMENTO, R. A.; NUNES, R.; GAMEIRO, A. H. Proposta para estudo das cadeias agroalimentares curtas: aplicação na ovinocultura leiteira no Brasil. **Revista em Agronegócio e Meio Ambiente**, v. 14, n. 3, p. 1-21, 2021.

SOLIANI, R. D.; ARGOUD, A. R. T. A verticalização das operações logísticas de um grupo do setor sucroenergético. **Produção Online**, v. 19, n. 2, p. 597-616, 2019.

SOUTH, S. E. Competitive advantage: the cornerstone of strategic thinking. *The Journal of Business Strategy*, v. 1, n. 4, p. 15-25, 1981.

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

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