

ÁREA TEMÁTICA: ESTRATÉGIA E COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

Recursos Organizacionais em Frigoríficos e sua Relação com a Implantação de Estratégias Voltadas à Sustentabilidade Ambiental: o caso do Grupo Marfrig Alimentos S.A.

Organization Resources in Cold Storage Facilities and their Relations with the Implementation of Environmental Sustainability Strategies: the Marfrig Alimentos S.A. Group case

Recursos Organizativos en Frigoríficos y su Relación con la Implantación de Estrategias Dirigidas a la Sostenibilidad Medioambiental: el caso del Grupo Marfrig Alimentos S.A.

Simone Sehnem¹

Yeda Maria Pereira Pavão²

Adriana Marques Rossetto³

Vilsiane Aparecida Leonardi⁴

Recebido em 19 de maio de 2011 / Aprovado em 22 de junho de 2012

Editor responsável: João Maurício Gama Boaventura, Dr.

Processo de avaliação: *Double Blind Review*

RESUMO

O objetivo do artigo consiste em especificar, segundo classificação utilizada por Barney (1991) e Hall (1992), os recursos tangíveis e intangíveis usados por uma organização para estabelecer estratégias voltadas à sustentabilidade ambiental. O trabalho

foi desenvolvido na corporação Seara Marfrig, que engloba a divisão aves e suínos do Grupo Marfrig Alimentos S.A. e é responsável pelo gerenciamento das marcas Seara, Mabella, DaGranja e Pena Branca, possuindo 30 unidades industriais localizadas em diversos estados do Brasil. No que diz respeito à

1. Doutora em Administração pela Universidade do Vale do Itajaí – UNIVALI. Professora da Universidade do Oeste de Santa Catarina – UNOESC e da Universidade do Sul de Santa Catarina – UNISUL. [simonesehnem_adm@yahoo.com.br]
Endereço da autora: Av. Nereu Ramos, Seminário, Chapecó – SC Cep 89913-000 – Brasil
2. Doutoranda em Administração na Universidade do Vale do Itajaí – UNIVALI. Professora da Faculdade Estadual de Ciências e Letras de Campo Mourão. [yedapavao@gmail.com]
Endereço da autora: Av. Comendador Norberto Marcondes, 733 – Centro, Campo Mourão – PR Cep 87303-100 – Brasil
3. Doutora em Engenharia de Produção e Professora na Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC.
[amarquesrossetto@gmail.com]
Endereço da autora: Campus Universitário Reitor João David Ferreira Lima – Trindade, Florianópolis – SC Cep 88040-970 – Brasil
4. Mestranda em Administração na Universidade do Vale do Itajaí – UNIVALI. [vilsileonardi@hotmail.com]
Endereço da autora: Rua Uruguai, 458, Centro, Itajaí – SC Cep. 88302-202 – Brasil

forma de abordagem do problema, a presente pesquisa trabalha sob o enfoque qualitativo e utiliza a técnica da entrevista semiestruturada e coleta de dados secundários no *site* da empresa. Quanto aos procedimentos, classifica-se como um estudo de caso. Constatou-se que há um predomínio de recursos intangíveis que são mobilizados para viabilizar a estratégia ambiental. Outros recursos considerados fundamentais nesse contexto de análise e que foram citados pelos entrevistados consistem na cultura, reputação, tecnologias, capital intelectual, conhecimento, capacidade de inovação, qualidade, reputação, marca e finanças. Conclui-se que os recursos que apresentam valor e raridade são passíveis de replicação, mas em um período maior, e estão associados à cultura e rotinas organizacionais próprias da empresa. Portanto, a contribuição desta pesquisa consiste em, a partir de um exercício de análise em uma organização do setor de frigoríficos, ampliar o entendimento das relações existentes entre a utilização de seus recursos e a implementação de estratégias ambientais nas empresas.

Palavras-chave: Estratégia ambiental. *Resource based view*. Recursos tangíveis e intangíveis.

ABSTRACT

The aim of the paper is to specify, according to the classification used by Barney (1991) and Hall (1992), the tangible and intangible resources used by an organization to establish its environmental strategies. The study was carried out in corporation Seara Marfrig, which includes the poultry and pork division of the Marfrig Alimentos S.A. Group and is responsible for managing brands Seara, Mabella, DaGranja, Pena Branca, and has 30 plants located in various states of Brazil. As to the approach, this research work is focused on the qualitative aspect and uses the technique of semi-structured interviews and secondary collection of data from the company website. As for the procedures, it is classified as a case study. It was found that there is a predominance of intangible resources that are mobilized to enable the environmental strategy. Other features considered

essential in this context of analysis and which were mentioned by respondents consist of culture, reputation, intellectual capital, knowledge, innovation, quality, reputation, brand, and finances. We conclude that the resources with value and rarity are capable of replication, but throughout a longer period of time and are linked to the culture and organizational routines specific to the company. Therefore, the contribution of this research is – from a monitoring exercise in an organization of the cold storage industry – a better understanding of the relations between the use of its resources and the implementation of environmental strategies in companies.

Key words: Environmental strategy. Resource-based-view. Tangible and intangible resources.

RESUMEN

El objetivo de este trabajo es especificar, de acuerdo con la clasificación utilizada por Barney (1991) y Hall (1992), los recursos tangibles e intangibles utilizados por una organización para establecer su estrategia ambiental. El estudio se llevó a cabo en la empresa Seara Marfrig, que incluye la división de las aves de corral y carne de cerdo de Marfrig Alimentos SA y que se encarga de gestionar las marcas Seara Mabella, DaGranja, Pena Branca, que posee 30 plantas ubicadas en varios estados de Brasil. En cuanto a la forma de abordar el problema, este trabajo de investigación se centra en la calidad y utiliza la técnica de entrevistas semiestructuradas y recolección de datos secundarios en la página web de la compañía. En cuanto a los procedimientos, se clasifica como estudio de caso. Se encontró que hay un predominio de los recursos intangibles que se movilizan para hacer viable la estrategia medioambiental. Otras características consideradas esenciales en este contexto de análisis y que fueron citados por los encuestados consisten en la cultura, la reputación, el capital intelectual, el conocimiento, la innovación, la calidad, la reputación de la marca y las finanzas. Llegamos a la conclusión de que los recursos con valor y rareza son capaces de reproducirse, pero en un período más largo de tiempo y están vinculadas a la

cultura y a las rutinas de organización de su propia empresa. Por lo tanto, la contribución de esta investigación es, desde un ejercicio de control en una organización del sector de los frigoríficos, mejorar la comprensión de la relación entre el uso de sus recursos y poner en práctica las estrategias medioambientales en las empresas.

Palabras clave: Estrategia medioambiental. Resource based view. Recursos tangibles e intangibles.

1 INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, distintas organizações têm percebido os benefícios que poderão ser obtidos a partir da adoção de posicionamento proativo em seus relacionamentos com o meio ambiente, além de melhorar sua eficiência, ganhar vantagem competitiva e reduzir os custos de conformidade por meio de ações voltadas à conformidade legal – atender os requisitos da legislação do setor (DARNALL, 2003). Além disso, algumas empresas gerenciam suas ações relacionadas ao meio ambiente a partir de sua política ambiental e buscam certificações de terceira parte, a exemplo da ISO 14.001. Há ainda, a possibilidade de essas organizações obterem preferência de compra pelo fato de adotarem práticas ambientais pioneiras, ecologicamente corretas e sustentáveis. Por outro lado, também os investidores têm prestado atenção nas empresas que adotam ações de sustentabilidade, investindo recursos financeiros nesse perfil de organização.

No que se refere à utilização da teoria *Resource Based View* (RBV) para análise da utilização de recursos organizacionais no relacionamento com o meio ambiente, Hart (1995) sugere que as organizações com capacidade de prevenção da poluição possuem maior sucesso na redução de emissões, de efluentes e desperdícios no uso de seus recursos. A visão do autor está aliada à melhoria do processo operacional, no sentido de incorporar tecnologias que minimizem a geração de resíduos.

Já Darnall (2003) afirma que as capacidades ambientais são intensivas nos recursos huma-

nos, em vez de serem intensivas em capital, e dependem do conhecimento dos empregados e na habilidade de trabalho em equipe e no compartilhamento de *expertise*. O alto nível de capacidade ambiental, por exemplo, pode ampliar o escopo de desempenho ambiental além das próprias operações e incorporar as preocupações dos clientes e fornecedores. O autor focaliza os recursos intangíveis da organização como fundamentais para viabilizar processos, produtos e serviços, bem como uma estratégia ambiental, mesmo sendo recursos de difícil mensuração.

Pautado nesses aspectos, tem-se como propósito neste artigo especificar os recursos tangíveis e intangíveis usados pela organização para estabelecer a estratégia ambiental vigente no Grupo Marfrig S.A com ênfase na Divisão Suínos e Aves, conhecida por Nova Seara. Desse modo, a pergunta de pesquisa a ser respondida consiste em: Quais são os recursos organizacionais tangíveis e intangíveis usados para estabelecer as estratégias voltadas à sustentabilidade ambiental vigentes no Grupo Marfrig S.A com ênfase na Divisão Suínos e Aves, conhecida por Nova Seara?

Na sequência, apresentam-se a fundamentação teórica acerca das abordagens dos recursos, a metodologia para demonstrar a operacionalização do trabalho, a apresentação e análise dos dados e as considerações finais.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Considera-se que o objeto de estudo (frigoríficos) e o contexto para a condução da pesquisa (Brasil) permitem gerar um avanço na fronteira do conhecimento. Trata-se de um setor em que poucos estudos foram desenvolvidos sob a ótica recursos, meio ambiente e desempenho. Cita-se apenas Araújo, Bueno e Mendonça (2007) e Alperstedt, Quintella e Souza (2010), que não investigaram a relação entre recursos, estratégia ambiental e desempenho. Seus escopos estiveram relacionados respectivamente na análise da sustentabilidade empresarial em um frigorífico de carne bovina e em investigação acerca dos fatores determinantes das estratégias de gestão ambiental

das empresas industriais catarinenses pertencentes ao complexo florestal, eletrometalmecânico, têxtil, agroindustrial, tecnológico e mineral.

No contexto internacional destacam-se os estudos acerca de estratégias ambientais e desempenho desenvolvidos por Darnall e Sides (2008), Melnyc, Soufre e Calantone (2003), Sharma e Sharma (2011), mas enquanto alguns identificaram relações positivas entre eles, outros contradizem esses resultados. Por exemplo, Darnall e Sides (2008) evidenciaram que empresas não participantes de programas ambientais voluntários melhoraram seu desempenho 7,7% acima dos participantes e que os não participantes melhoraram seu desempenho no autocontrole 24% a mais que os participantes, ao passo que aqueles que possuíam a ISO 14.001 implantada apresentaram resultados de desempenho inconclusivos e que demandam maiores estudos para aferição de conclusões. Já Melnyc, Soufre e Calantone (2003) avaliaram a diferença existente no desempenho de empresas que possuem um sistema de gestão ambiental (SGA) formal e certificado, em detrimento daquelas que não o possuem. Os resultados demonstraram que as empresas que possuem um SGA formal e certificado percebem os impactos além da redução da poluição e vislumbram um impacto positivo no desempenho de várias dimensões operacionais. Além disso, a experiência com a certificação ISO 14.001 ao longo do tempo tem um impacto maior na seleção e uso de opções ambientais. Nessa vertente, Sharma e Sharma (2011) verificaram que três fatores influenciam na decisão de possuir uma estratégia ambiental proativa, sendo: a) crenças e valores da família direcionados ao meio ambiente; b) percepção de prevalecer aspectos e normas sociais em detrimentos de utilizar a empresa como um veículo para preservação ambiental; c) a extensão do controle do comportamento percebido, ou seja, se as ações ambientais geram reputação para a empresa.

Notadamente, os estudos em estratégia têm evoluído de forma substancial, com o propósito principal de encontrar explicações acerca das origens da vantagem competitiva. O caráter evolucionário e complementar dos estudos realizados resultou em diferentes escolas e abordagens. Entre essas

abordagens, a perspectiva da *Resource Based View* (RBV) ganhou evidência a partir da década de 1980, a partir de um conjunto de obras consideradas como seminais (ANSOFF, 1965; ANDREWS, 1971; RUMELT, 1974), e que forneceram a estrutura sobre a qual ela seria posteriormente desenvolvida. Ramos-Rodrigues e Ruiz-Navarro (2004) afirmam que Rumelt introduziu conceitos-chave da abordagem de RBV, explorando a relação entre a estratégia de diversificação, estrutura corporativa e desempenho. Essa vertente teórica passou a ser incorporada nas pesquisas de conteúdo estratégico, principalmente por ampliar o rigor analítico até então utilizado pelos estudos e pela relevância para a mudança das práticas administrativas então em evidência (FOSS, 1998).

Há que se destacar, no entanto, que Wernerfelt (1984) reconhece o trabalho seminal de Edith Penrose publicado em 1959, originalmente sob o título *The Theory of the Growth of the Firm*, como obra referencial que deu origem à discussão da empresa como sendo um conjunto de recursos produtivos que poderão ser recombina- dos pela estrutura organizacional.

Nesse sentido, historicamente a RBV demonstrou gradativamente sua evolução e constância nos trabalhos científicos, como se pode observar na sequência. A Visão Baseada em Recursos (RBV) explica as relações entre os recursos particulares de uma empresa (variáveis independentes) e da vantagem competitiva sustentável, refletindo resultados relacionados ao desempenho (variável dependente) (BARNEY, 1991). Nesse contexto, Darnall (2003) sugere que as imperfeições de mercado inter-relacionadas/integradas com os recursos que são raros e especializados ou não replicáveis criam oportunidades para a heterogeneidade. Uma vantagem competitiva organizacional, portanto, depende das capacidades específicas e habilidades para colocá-los em uso na rotina produtiva e mantê-los ao longo do tempo.

Sendo assim, o foco principal considerado para a RBV é a exploração dos recursos da empresa para ganhar uma vantagem competitiva sustentável que proporcione a obtenção de desempenho superior (WERNERFELT, 1984; BARNEY, 1991; PETERAF, 1993), um fator que tem o potencial de

contribuir nos benefícios econômicos da empresa (GALBREATH, 2005).

Nessa perspectiva, os recursos de uma empresa são descritos como ativos, capacidades, processos organizacionais, atributos da firma, informação e conhecimento, entre outros, controlados pela firma habilitada a conceber e implementar estratégias de melhoria da eficiência e efetividade (BARNEY, 1991).

Na literatura científica, Barney é considerado o precursor do modelo VRIO, que, em síntese, procura analisar a relação de heterogeneidade e a imobilidade dos recursos da empresa, bem como a sustentabilidade da vantagem competitiva. Essa abordagem parece ter significado um marco na compreensão da vantagem competitiva da firma, de uma ótica externa predominante então para uma ótica interna, ou seja, a posse ou acesso a recursos competitivos (PORTER, 1983). Os recursos, contudo, também precisam ser raros para proporcionar vantagem competitiva, pois os recursos valiosos sozinhos somente oferecem paridade competitiva (BARNEY, 1991). Para o autor, um recurso valioso e raro pode ajudar a sustentar uma vantagem competitiva da empresa na medida em que é difícil de imitar. As fontes de imitabilidade incluem três aspectos relevantes a esse contexto: as condições históricas únicas em que o pacote de recursos são criados; uma relação causal ambígua entre estes e a vantagem competitiva e a complexidade resultante; e recursos sociais. Finalmente, recursos valiosos, raros e difíceis de imitar podem ser uma fonte de vantagem competitiva contínua na medida em que não há recursos estrategicamente equivalentes. Quando existe equifinalidade, uma empresa que possui recursos valiosos, raros, inimitáveis pode não ser capaz de desfrutar de uma vantagem competitiva sustentável.

Barney, Wright e Ketchen Jr. (2001), ao avaliarem a RBV 10 anos após a publicação dos primeiros escritos, destacam que se trata de uma abordagem que possui importância estratégica. Salientam que os recursos de gestão que não podem ser imitados rapidamente e que possuem substitutos imperfeitos, por definição, não geram renda. Sugerem também que a natureza gerencial

dos recursos pode se alterar com o ciclo de vida da empresa, para rendas a serem geradas. Além disso, mencionam que o uso explícito da RBV na economia tem sido limitado em decorrência dos problemas ocasionados pela ambiguidade causal, tautologia e heterogeneidade dos recursos. Pode ser aplicada também aos estudos de empreendedorismo, no que diz respeito ao processo de cognição, oportunidades de mercado, compreensão da heterogeneidade dos recursos; exploração de tecnologias complexas e exclusivas para determinados tipos de empreendedores e, portanto, difíceis de imitar. Pode também ser aplicada para o avanço da teoria do marketing. Tais autores sugerem que os proponentes da RBV subestimaram os processos fundamentais pelos quais os recursos são transformados através da orientação gerencial em algo que é de valor para os clientes. Destacam também a necessidade de estudos mais aprofundados da relação existente entre recursos e vantagem competitiva. Nas economias em transição há a necessidade de pesquisas que versem sobre os problemas de desenvolvimento de recursos em empresas estatais e com relação aos problemas em atrair mais multinacionais para investir nesses países para fornecer os recursos necessários.

Apesar dessas reflexões feitas após um período de consolidação da teoria, os principais elementos de análise propostos continuam fornecendo sustentação para o entendimento de como os recursos organizacionais interferem na sustentabilidade da vantagem competitiva, agora vistos a partir de um espectro mais amplo e incorporando novas relações.

Dessa forma, proposições como as de Grant (1991) de haver uma distinção fundamental entre recursos e capacidades ainda se mantêm válidas. Os recursos são insumos para o processo de produção e as unidades básicas de análise. Os recursos individuais da empresa incluem itens como bens de capital, habilidades de cada funcionário, patentes, marcas, finanças e assim por diante, como a capacidade de uma equipe de recursos executar alguma tarefa ou atividade. Os recursos são a fonte das capacidades de uma empresa, ao passo que as capacidades são a principal fonte de vantagem competitiva. O autor supraci-

tado sugere seis categorias de recursos: financeiros, físicos, humanos, tecnológicos, reputação e recursos organizacionais. Além disso, Grant (1991) salienta que a principal tarefa de uma abordagem baseada em recursos para a formulação de estratégias consiste na maximização das rendas ao longo do tempo. Nesse sentido, a capacidade de maximizar a produtividade é particularmente importante no caso dos recursos tangíveis, como máquinas e equipamentos, finanças e pessoas. Igualmente, uma grande proporção das aquisições efetuadas pelas indústrias é motivada pela crença de que os recursos adquiridos pela empresa podem ser utilizados de maneira mais rentável.

Os ativos organizacionais também podem resistir ao esforço de duplicação efetuado pelos concorrentes (BARNEY, 1991; FERNANDEZ; MONTES; VASQUEZ, 2000). Por exemplo, Hall (1992) cita que os contratos, quer de acordos de franquia, quer de acordos de licenciamento, podem ser um dos recursos mais importantes para algumas empresas, porque são juridicamente vinculativos por lei e podem impedir os concorrentes de replicar os benefícios derivados de tais acordos. Da mesma forma, outros ativos organizacionais, como a cultura (BARNEY, 1986a, 1986b; FIOL, 1991; FLAMHOLTZ, 2001), as políticas de gestão de recursos humanos (WELBOURNE; WRIGHT, 1997; BECKER; HUSELID, 1998) e a estrutura organizacional (GRANT, 2002) podem ser difíceis de serem duplicados também. Assim, esses ativos são um exemplo do que Dierickx e Cool (1989) chamam de estoque de recursos, cuja acumulação durante um período representa altos níveis de especificidade de ativos e de economias de pressão de tempo.

Lippman e Rumelt (1982) mencionam que uma forma pela qual os recursos podem ser protegidos contra duplicação de concorrentes é por meio dos direitos de propriedade legal. Nesse sentido, os ativos intangíveis, como direitos autorais, patentes registradas, desenhos e marcas comerciais, são todos de proteção jurídica via direitos de propriedade. Tal proteção jurídica pode criar barreiras à duplicação competitiva (HALL, 1992). Outras formas de propriedade intelectual, conforme asseveram Schroeder, Bates e Junttila (2002),

incluem a tecnologia segurada em segredo, especialmente aquela desenvolvida para ajustar a estratégia única da empresa e modelo de negócio particular, podem levar a um recurso único, socialmente complexo e contexto de ativos específicos que pode ser difícil para os concorrentes entenderem e muito menos duplicarem. Dada sua proteção legalmente requerida, ativos de propriedade intelectual são discutidos por serem mais difíceis de duplicar que os recursos tangíveis.

Para Peteraf (1993), as características que devem ter os recursos essenciais que proporcionam a vantagem competitiva são: escassez, mobilidade imperfeita, inimitabilidade ou insubstituíbilidade e limitação da competição *ex ante*. Outra forma de classificar os recursos é apontada por Collis (1994) e consiste em duas categorias principais, isto é, tangíveis e intangíveis. Recursos tangíveis são aqueles que incluem os elementos físicos ou seu valor financeiro, tal como o mensurado pelo balanço patrimonial da empresa. Já os intangíveis englobam as competências e habilidades dos indivíduos e são descritos por Collis e Porras (1995) como sendo aqueles relativos aos fatores sociais e organizacionais, de liderança, valores centrais da organização e metas visionárias. Os recursos intangíveis incluem aqueles fatores que não são físicos (ou não financeiros) e raramente incluídos no balanço social da empresa. Sob esse enfoque, Galbreath (2005) afirma que, apesar de existirem vários sistemas de classificação dos recursos intangíveis, praticamente nenhuma orientação teórica foi oferecida para determinar como classificar recursos intangíveis. Hall (1992, 1993), no entanto, é um dos poucos autores que oferecem um método para classificar os recursos intangíveis. Ele sugere que os recursos intangíveis basicamente se dividem em duas categorias: ativos e competências ou capacidades. Se o recurso é algo intangível que a empresa tem, é um ativo. Se o recurso intangível é algo que a empresa faz, é uma habilidade ou capacidade. A abordagem de Hall (1992, 1993) realiza a seguinte classificação e conceituação: ativos tangíveis que englobam os ativos financeiros e ativos físicos; recursos intangíveis que são ativos que incluem ativos de propriedade intelectual, ativos organizacionais; e ativos de reputação.

As capacidades, por sua vez, são definidas como sendo fontes preeminentes de sucesso da empresa (TEECE; PISANO; SCHUEN, 1997). Por exemplo, Grant (1996), argumenta que o sucesso de qualquer empresa é exclusivamente dependente do conhecimento e *know-how* de seus funcionários. Da mesma forma, Castanias e Helfat (1991) sugerem que a geração de desempenho das empresas está intimamente associada (e altamente relacionada) às habilidades, competências e *know-how* dos gestores. O *know-how* gera vantagens mais duradouras do que qualquer um dos recursos da empresa, pois é amplamente complexo, especializado e tácito. Teece, Pisano e Schuen (1997) descrevem a visão baseada nas capacidades dinâmicas, que consistem na capacidade de a empresa integrar, construir e reconfigurar competências externas e internas, para enfrentar ambientes em rápida mudança. Esses autores argumentam que a vantagem competitiva reside nos processos gerenciais e organizacionais de uma empresa, que são moldados pela posição da empresa em ativos (recursos) e dos caminhos disponíveis. A ideia dos recursos também foi examinada por Winter (2003), ao passo que Helfat e Peteraf (2003) apresentam a ideia do ciclo de vida da capacidade, o que ajuda a explicar a evolução das capacidades ao longo do tempo. Capacidades dinâmicas são particularmente importantes, haja vista que os recursos muitas vezes se tornam obsoletos em decorrência das inovações tecnológicas, ou seja, em vez de apenas adequar os recursos atuais da empresa para as oportunidades de mercado, a empresa precisa desenvolver a capacidade de identificar novas oportunidades e responder rapidamente a elas, conforme salientam Jarvenpaa e Leidner (1998).

Ativos de reputação também impactam no sucesso da empresa. Em suas várias formas, resumem uma boa quantidade de informações sobre a empresa e a forma das respostas dos clientes, fornecedores e concorrentes (TEECE; PISANO; SCHUEN, 1997). Os ativos de reputação podem ser chaves direcionadas da boa imagem da empresa perante a sociedade. Dierickx e Cool (1989) argumentam que a reputação é construída, não comparada, sugerindo que é um ativo intangível, não comercializável, que pode ser muito mais difi-

cil de duplicar que os ativos tangíveis. Foss (1997) destaca que existem vários exemplos em que os ativos específicos – recursos tangíveis – trazem vantagem competitiva para as empresas. Portanto, trata-se de um hiato que poderá ser preenchido por futuras pesquisas, via inclusão dos recursos tangíveis nos testes empíricos da RBV.

Existem ainda aqueles recursos que incluem as relações estabelecidas e mantidas com os agentes externos, como os clientes, os parceiros estratégicos. Esses são reflexos da partilha de conhecimento e a capacidade de aprendizagem da empresa (SLATER, 1997), assim como pelas interações entre administração e trabalhadores e entre o pessoal e os ativos corpóreos (FAHY, 2002). Tais interações são conhecidas por rotinas organizacionais e, em grande parte, baseadas no conhecimento incorporado dentro da empresa. As rotinas são realizadas tacitamente pelos indivíduos e entre as equipes e, portanto, agem como um facilitador da crítica sobre o que a empresa faz e como ela faz isso (ZOLLO; WINTER, 1999).

A Visão Baseada em Recursos ganhou, na última década, a atenção proeminente no domínio da gestão estratégica, bem como na economia, na teoria da organização e até mesmo em outras áreas, como capital intelectual (GALBREATH, 2005). Além disso, os estudos empíricos de RBV acumularam contribuições significativas, apesar das dificuldades em lidar com construções intangíveis inerentes a ela (ARMSTRONG; SHIMIZU, 2007). Galbreath (2005) ainda destaca que, embora haja um crescimento crescente dos estudos empíricos, a maioria das investigações se concentra em isolar poucos recursos, principalmente os recursos intangíveis, dentro do contexto de uma única indústria, e examinar os efeitos de recursos em empresas de sucesso. No entanto, pesquisadores como Foss (1997) e Andersen e Kheam (1998) sugerem que a ampliação do âmbito de aplicação dos recursos além dos que são intangíveis pode ser empiricamente benéfica para a investigação de RBV.

A reputação é outro aspecto importante nesse debate. Gordon, Lee e Lucas Junior (2005) descrevem em seu estudo os recursos-chave, incluindo as operações e a tecnologia de informação, que têm contribuído para a posição compe-

titiva do porto de Cingapura. Os autores constatam que esse porto tem reputação de ser um dos lugares menos corruptos do mundo para fazer negócios, tornando-se mais atraente para as empresas. Além disso, o porto é privilegiado com dois recursos naturais inimitáveis – a localização e as águas profundas. Cingapura conscientemente desenvolve seus recursos e possui uma política industrial clara, incentiva o desenvolvimento de indústrias específicas e constrói uma infraestrutura de transporte de apoio ao comércio. Seu conjunto de recursos proporciona uma vantagem competitiva dinâmica. Esses aspectos convergem com os estudos de Penrose (2006), em que propõe que o crescimento sustentado da empresa depende de características internas da instituição, como a capacidade de gestão e a economia de escala em competência tecnológica.

Ao longo do tempo, um concorrente pode ser capaz de duplicar os recursos estratégicos de uma organização ou desenvolver um conjunto diferente de recursos que lhe permitam alcançar uma vantagem competitiva. Não há garantia de que um conjunto de recursos que uma vez forneceu vantagem competitiva continue a fazê-lo indefinidamente. Desse modo, um recurso que em determinado momento sustentou a vantagem competitiva da empresa não será mais valioso. Essas características poderiam ser encontradas nas empresas que possuem recursos valiosos, raros, difíceis de imitar e não substituíveis, ou seja, atributos VRIO – V para valioso, R para raridade, I para difícil imitação e O para organizável –, que podem levá-las a alcançar vantagens competitivas sustentáveis por meio da implantação de estratégias que são difíceis para os concorrentes replicarem. Os recursos são valiosos quando ajudam a melhorar a eficiência e a eficácia da empresa. Essa condição depende do contexto (BARNEY, 1991) e relaciona-se às condições organizacionais, como a estratégia e os ambientes externos (BUTLER; PRIEM, 2001).

Newbert (2008) desenvolveu uma pesquisa sobre a exploração dos recursos raros, valiosos e capacidades, e percebeu uma lacuna em estudos dessa natureza. O autor analisou empiricamente as relações entre valor, raridade, vantagem com-

petitiva e desempenho. Os resultados sugerem que valor e raridade estão relacionados com a vantagem competitiva e que a vantagem competitiva está relacionada com o desempenho; por sua vez, a vantagem competitiva medeia a raridade com a relação do desempenho. Newbert (2008) retoma os estudos feitos sobre RBV (*e.g.* AMIT; SCHOEMAKER, 1993; BARNEY, 1991, 2002; POWELL, 1995; TEECE; PISANO; SHUEN, 1997) e destaca que os mesmos apresentaram três hipóteses, como: (a) se uma empresa possui e explora recursos e capacidades e se ambos são valiosos e raros, alcançará a vantagem competitiva; (b) se esses recursos e capacidades também são ambos inimitáveis e não substituíveis, a empresa vai sustentar essa vantagem; (c) a realização de tais vantagens permitirá à empresa melhorar seu desempenho de curto e longo prazo.

A RBV, portanto, é uma abordagem que está sendo amplamente discutida e analisada no ambiente científico. Além dos estudos mencionados anteriormente, outros já foram desenvolvidos com base na RBV, a exemplo de Robins e Wiersema (1995), Brush e Artz (1999), Trevino e Grosse (2002), Coates e McDermott (2002), Fahy (2002), Santos e Porto (2011), Ribeiro e João (2011), Martins et al (2011), Wittmann *et al* (2011), Lopes, Hoffmann e Medeiros (2011), Coraiola, Baratter e Takahashi (2011), Melo (2011), sendo uma teoria aplicável ao setor de frigoríficos, contexto analisado na presente tese.

Santos e Porto (2011), sobretudo, afirmam que a vantagem competitiva sustentável pode ser usufruída por organizações que adquirem e mantêm recursos ambientais idiossincráticos e que possuem legitimidade social por comportarem-se de forma ambientalmente correta em um contexto não isomórfico. Na sequência, o Quadro 1 apresenta alguns estudos mais recentes acerca da temática RBV.

Fica evidenciado, a partir da análise do Quadro 1, que os pesquisadores estão buscando desenvolver estudos que relacionem os recursos organizacionais com desempenho, com internacionalização, gestão ambiental, vantagem competitiva, inovação, competências e aprendizagem organizacional. Isso denota que passou-se a dar

Quadro 1 – Estudos sobre RBV.

Autores	Ano	Objetivo
Mesquita, Anand e Brush	2008	Comparar perspectivas baseadas em recursos e relacionais para analisar as vantagens competitivas dentro do contexto de alianças verticais de aprendizagem.
Lopez-Gamero, Molina-Azorin e Claver-Cortes	2009	Identificar os recursos complementares e capacidades para uma gestão ambiental ética.
Deboça, Sobrinho e Rosvadoski da Silva	2010	Analisar a utilização e as relações entre diferentes categorias de recursos na adoção e condução de estratégias em uma cooperativa agroindustrial no estado do Paraná.
Mais e Amal	2011	Avaliar as relações entre o nível de inovação e o quadro institucional do país na determinação do desempenho exportador de empresas a partir do caso de empresas instaladas no estado de Santa Catarina.
Wittmann <i>et al</i>	2011	Refletir acerca das estratégias empresariais baseadas em pressupostos lineares, focados em planejamentos disciplinares ou estratégias rigidamente estruturadas, e a visão de estratégias baseadas em processos sistêmicos e complexos.
Lopes, Hoffmann e Medeiros	2011	Analisar, com fundamentação na Visão Baseada em Recursos (VBR), a transferência de conhecimento entre as pequenas empresas inseridas em uma aglomeração territorial da indústria de móveis, em São Bento do Sul.
Ribeiro e João	2011	Verificar os recursos responsáveis pela superioridade de desempenho de alguns competidores no setor brasileiro de telecomunicações após a privatização, no período compreendido entre 1999 e 2008.
Coraiola, Baratter e Takahashi	2011	Revisitar o caso da oferta de Cursos Superiores de Tecnologia (CSTs) no Grupo Educacional Opet, de Curitiba-PR, realizado por Takahashi (2007) a partir da ótica da Visão Baseada em Recursos (VBR) e com o foco no desenvolvimento de competências e aprendizagem organizacional.
Santos e Porto	2011	Verificar em que condições a gestão ambiental pode contribuir com a vantagem competitiva sustentável, segundo os arcabouços teóricos da Visão Baseada em Recursos (VBR) e da Teoria Institucional (TI).
Zen e Fensterseifer	2011	Analisar o impacto dos recursos na internacionalização das empresas pertencentes a <i>clusters</i> .
Michalisin e Stichfield	2011	Analisar o relacionamento entre desempenho ambiental corporativo e desempenho financeiro corporativo, realizando testes empíricos da associação entre estratégia de mudança climática corporativa proativa e desempenho financeiro.

Fonte: das autoras.

uma maior atenção a importância dos recursos intraorganizacionais e de que maneira a heterogeneidade dos recursos existentes nas empresas pode contribuir para a obtenção de melhores resultados, maximizando a rentabilidade e aumentando o desempenho das organizações.

3 METODOLOGIA

A pesquisa consistiu em identificar os recursos tangíveis e intangíveis usados pela organização para estabelecer a estratégia ambiental vigente no Grupo Marfrig S.A. e, com o intuito de demonstrar a caracterização dessa organização, são destacados a seguir alguns aspectos estruturais. Esse grupo

possui atividades nos segmentos de processamento e distribuição de produtos de carne bovina, suína, ovina e avícola *in natura*. Seus produtos são processados e industrializados para o Brasil e exterior. Além disso, são distribuídos outros produtos do ramo alimentício como batata pré-cozida congelada, legumes, embutidos, pescados, pratos prontos e massas. A ênfase dessa organização, contudo, é a produção de produtos de maior valor agregado a partir da transformação de proteína vegetal em proteína animal. A empresa gerencia as marcas Seara, Mabella, DaGranja e Pena Branca e possui 30 unidades industriais localizadas nos diversos estados do Brasil. Nas unidades brasileiras, totaliza 36 mil funcionários. Considerando toda a corporação, que possui unidades industriais nos cinco continen-

tes, a Marfrig possui um total de 151 unidades industriais e 91 mil funcionários.

Para o reconhecimento empírico utilizou-se a abordagem teórica dos recursos tangíveis e intangíveis integrantes do modelo VRIO, que possuem como sustentação basilar os estudos de Barney (1991) e Hall (1992).

No que diz respeito à forma de abordagem do problema, a presente pesquisa trabalhou sob o enfoque qualitativo. Para conhecer as práticas ambientais desenvolvidas pela organização, as estratégias ambientais e os recursos mobilizados para viabilizá-las, os procedimentos para a realização da pesquisa foram compostos basicamente por duas etapas: levantamento das pessoas integrantes do nível estratégico (cargo em âmbito estratégico – tomadores de decisão) para participarem da pesquisa, realizada no dia 7 de dezembro de 2010; aplicação de um roteiro de entrevistas ao diretor de Tecnologia e Sustentabilidade, ao Diretor do Departamento de Produção e à Diretora de Desenvolvimento Organizacional (Apêndice A).

As entrevistas foram realizadas no intuito de conhecer as práticas ambientais desenvolvidas pela organização, as estratégias ambientais e os recursos mobilizados para viabilizá-las. O recorte da pesquisa descrito neste artigo consistiu, todavia, em identificar os diferentes recursos mobilizados para viabilizar as estratégias ambientais vigentes e que contribuem para a organização sustentar sua vantagem competitiva. Além disso, foram consultados dados secundários por meio do acesso ao *site* da empresa. A escolha das pessoas a serem entrevistadas está associada ao grau de envolvimento dos setores funcionais de uma organização com a implantação e o controle das estratégias ambientais. Sabe-se que os gestores do nível estratégico da organização precisam estar coalinhados e diretamente envolvidos nesse processo; caso contrário, é difícil conseguir criar uma cultura organizacional direcionada para a estratégia ambiental. Considerando o exposto, optou-se em trabalhar com a aplicação de entrevistas para o nível estratégico, ou seja, os tomadores de decisões, envolvendo o departamento de sustentabilidade, o departamento de recursos humanos e o departamento de produção.

O roteiro de entrevista continha perguntas abertas para instigar os entrevistados a exporem suas ideias sem restrições. Usou-se uma estratégia de formulação de perguntas que permitisse ao pesquisado revelar aquilo que pensa. Dentre as perguntas que foram efetuadas, os entrevistados destacaram aqueles recursos que consideram valiosos, raros, dispendiosos de imitar e explorados pela organização para viabilizar a estratégia ambiental. Posteriormente, foi efetuada uma categorização com base nos recursos citados pelos entrevistados, relacionando-os com a teoria de Barney (1991). Essa composição originou o Quadro 1.

A análise dos dados qualitativos foi efetuada por meio do conteúdo da fala do entrevistado, ou seja, a partir da percepção dos *stakeholders* internos da empresa. Na sequência, o artigo foi submetido ao entrevistado para que ele pudesse fazer a checagem das informações nele descritas.

4 RESULTADOS

O trabalho foi desenvolvido utilizando como objeto de estudo a Divisão Suínos e Aves do Grupo Marfrig, conhecida por Nova Seara, cujo escritório central está localizado em Itajaí-SC. A justificativa para a escolha da organização está associada à representatividade que possui no contexto do agronegócio e por ser a primeira multinacional brasileira do ramo (GRUPO MARFRIG, 2010a, 2010b; SEHNEM, 2011). É uma organização com faturamento anual em 2010 de 28 bilhões de reais, e que está presente em 22 países dos cinco continentes.

Dá ênfase à produção de produtos de maior valor agregado a partir da transformação de proteína vegetal em proteína animal. A empresa anunciou, em 11 de abril de 2011, duas *joint ventures* com empresas chinesas, no valor total de US\$ 309 milhões. O Marfrig se associou à Cofco (maior fabricante de alimentos da China e líder em importação e exportação de grãos, óleos e alimentos) e ficará com 45% de um negócio de distribuição de alimentos de US\$ 252 milhões. Além disso, terá 60% de uma unidade de processamento de aves, em parceria com a Chinawhiz, ao custo de US\$ 57 milhões.

A empresa estudada é do setor de alimentos e desenvolve atividades nos segmentos de processamento e distribuição de produtos de carne bovina, suína, ovina e avícola *in natura*, processadas e industrializadas para atender a clientes no Brasil e no exterior, além da distribuição de outros produtos alimentícios (batata pré-cozida congelada, legumes, embutidos, pescados, pratos prontos, pizzas e massas). Apresenta uma base operacional diversificada e flexível, que inclui 150 unidades produtivas, comerciais e de distribuição em 22 países nos cinco continentes e que são gerenciadas por seis divisões produtivas (duas brasileiras – Bovinos Brasil & Food Service e Seara – e quatro internacionais – Argentina, Uruguai, Keystone e Moypark). Possui um porto privado localizado em Itajaí-SC, por meio do qual realiza as exportações dos produtos processados no estado de Santa Catarina. Considerada uma das companhias mais internacionalizadas e uma das mais diversificadas do setor brasileiro de alimentos baseada em proteínas animais, a empresa é conhecida também como multinacional brasileira. O Grupo realizou 40 aquisições nos três últimos anos, sendo a maior parte no exterior. Seus produtos são exportados para mais de cem localidades globais.

O grupo multinacional estudado conta hoje com aproximadamente 90 mil funcionários, sendo que, destes, 36 mil pertencem à divisão Suínos e Aves. O grupo possui a seguinte estrutura de unidades: 33 unidades industriais de bovinos (24 no Brasil, 5 na Argentina e 4 no Uruguai), 21 unidades de abate de frangos (14 no Brasil, 4 na Europa e 3 nos EUA), 48 plantas de produtos industrializados e processados (16 no Brasil, 5 na Argentina, 3 no Uruguai, 8 nos EUA, 1 na China, 1 na Tailândia, 1 na Malásia, 1 na Coreia do Sul, 1 na Austrália e 11 na Europa), 4 unidades industriais de suínos no Brasil, 2 unidades industriais de perus (1 no Brasil e 1 na Europa), 5 unidades industriais de cordeiros (1 no Brasil, 3 no Uruguai e 1 no Chile), 27 fábricas próprias de ração para frangos, perus e suínos (21 no Brasil, 3 na Europa e 3 nos EUA) e 2 *tradings* (Chile e Reino Unido) e 14 indústrias e escritórios comerciais de couro (1 no Brasil, 4 no Uruguai, 1 na China, 1 na Alemanha, 2 nos EUA, 1 na Argentina, 1 no México e 3

na África do Sul). A capacidade de abate diário é de 31,2 mil cabeças de bovinos, 10,4 mil de suínos, 10,4 mil de ovinos, 35,0 mil perus e 3,7 milhões de frangos. Além disso, a companhia possui capacidade instalada de aproximadamente 126 mil toneladas de produtos industrializados, além de mais de 178,5 mil peças de couro processadas por mês. Em junho de 2010, foi anunciada a aquisição da Keystone Foods, uma das mais importantes realizadas pelo grupo. A Keystone é uma das maiores fornecedoras no mundo de processados de carnes para a rede de restaurantes McDonald's e outras empresas globais.

Trata-se de uma empresa no setor de alimentos que iniciou suas atividades de venda ao varejo em 1986. Conforme informações repassadas pelo diretor de Tecnologia e Sustentabilidade, o proprietário fazia entrega de produtos a seus clientes e naquela época começou a sentir certa dificuldade de garantir suprimento, quantidade adequada, qualidade e tempo hábil. Pautado nesses aspectos, iniciou a aquisição de indústrias. Portanto, o processo de crescimento da empresa foi baseado em aquisições. No Brasil, foram adquiridas empresas localizadas no Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná e São Paulo. Segundo informação do entrevistado, a tendência é que as expansões comecem a migrar para o Centro-oeste, focadas no custo produtivo principalmente e no acesso aos grãos mais competitivos.

Os resultados descritos no Quadro 1 evidenciam os recursos tangíveis e intangíveis usados pela organização para estabelecer a estratégia ambiental vigente, extraídos literalmente das falas dos sujeitos pesquisados. Após o Quadro 2, esses trechos são analisados, sendo que as transcrições literais são apresentadas entre aspas e/ou com recuo de 4 cm e tamanho de letra 10 para os casos de serem consideradas citações diretas longas.

Conforme pode ser observado no Quadro 2, foram citados diversos recursos considerados relevantes, que, embora não apresentam similaridade, convergem para a primazia da organização, que é a excelência organizacional e operacional, conforme análise específica nas categorias descritas na sequência para as capacidades e/ou recursos, como: valioso; raro; difícil de imitar;

Capacidade e/ou Recurso	Diretor de Tecnologia e Sustentabilidade	Gerente de Desenvolvimento Organizacional	Gerente do Departamento de Produção
Valioso	Todos são importantes	Paixão	Recursos Humanos
Raro	Sanidade animal atendida	Adaptabilidade à mudança e paixão	Qualificação das pessoas
Difícil de imitar	Equipe	Flexibilidade para trabalhar com a diversidade	Água, energia
Fácil de ser replicado	Tudo o que é feito internamente	Trabalho em equipe	Geração de biomassa para evitar uso de recurso fóssil
Possui maior durabilidade	É um aspecto que está cada vez menor em todos os quesitos	A vontade de fazer acontecer	Os equipamentos e a estrutura
Recursos mobilizados para estabelecer a estratégia ambiental	Tecnologia	Área de Saúde, Segurança e Meio Ambiente. A área de recursos humanos funciona como apoiadora. O RH ele dá todo o suporte, ele organiza e ajuda	–

Quadro 2 – Recursos importantes para o Grupo Marfrig.

Fonte: das autoras.

fácil de ser replicado; possui maior durabilidade; é mais fácil de ser transferido; só pode ser transferido de maneira imperfeita; alternativas para economizar o uso de recursos; recursos mobilizados para estabelecer a estratégia ambiental. Esse aspecto é convergente com o que apresenta Barney (1991) acerca da relação entre a heterogeneidade e a imobilidade dos recursos da empresa e a sustentabilidade da vantagem competitiva. Contudo, de forma geral, quanto à classificação entre tangibilidade ou intangibilidade, pela percepção do respondente pode-se notar a tendência para recursos intangíveis e que orientam a estratégia ambiental do Grupo Marfrig, conforme apregoa Hall (1992, 1993).

A seguir serão apresentadas as percepções dos entrevistados no que se refere aos recursos valiosos.

O diretor de Tecnologia e Sustentabilidade, quando da entrevista, destacou que: (a) “não existe diferenciação de importância, todas são importantes”; (b) “a área financeira controla os recursos monetários da empresa, uma área de Recursos Humanos que controla a parte de talentos da empresa, uma área produtiva que gerencia o recurso de processamento dentro da empresa, uma área de agropecuária que gera um animal saudável para ser processado na indústria”; (c) “uma área de

controladoria que visa verificar se nós estamos seguindo as políticas da empresa e também a legislação brasileira”; (d) “todas são importantes na mesma medida”; (e) “se você quebrar um elo da corrente vai dar um impacto negativo no processo”.

Na percepção da Diretora de Desenvolvimento Organizacional, é a paixão: “Nós aqui do RH somos apaixonados pelo que fazemos. Se não for não dá certo. Porque a gente trabalha com pessoas”. A entrevistada salienta também outros aspectos relevantes: (a) “é necessário se manter entre a estratégia da empresa e entre as pessoas para procurar fazer essa harmonização”; (b) “fazer que *a coisa* funcione”; e (c) “trabalhar com pessoas não é fácil, cada uma tem o seu ritmo, cada uma tem o seu estilo, cada uma tem o seu perfil, o que requer muita flexibilidade e ‘muito jogo de cintura’”; (d) “é necessário ter muita vontade, a gente tem que ter muita paixão, porque senão as ações não acontecem”.

Já na percepção do diretor do Departamento de Produção, os recursos mais valiosos são “os recursos humanos”, e apresenta os seguintes argumentos em suas respostas: (a) “porque hoje as fábricas estão passando por um processo de adequação”; (b) “estão constantemente evoluindo em termos de processos, evoluindo em termos de fábricas, evoluindo no que se refere a mercados e as oport-

tunidades”; e (c) “só na divisão de aves, suínos e industrializados há 36 mil colaboradores” e

“esses 36 mil colaboradores são o nosso recurso que sustenta o nosso negócio, desde técnicos, engenheiros de aplicação, engenheiros ambientais até o colaborador que está iniciando uma atividade dentro do grupo”.

O diretor acrescenta também que: “são valores e oportunidades que nós temos dentro do grupo e que fazem a grande diferença”.

Diante dessas respostas, pode-se inferir que o valor dos recursos está associado a um aspecto intangível de difícil mensuração, mas que é fundamental para o bom andamento de uma organização. Pessoas que têm paixão pelo que fazem são um recurso valioso e gerador de um diferencial para uma atividade produtiva, porque essas pessoas irão se empenhar para a melhoria da *performance* organizacional a cada ano e a cada ciclo produtivo. Essa reflexão coaduna com o pensamento de Penrose (2006) acerca do crescimento sustentado da empresa, o qual dependerá de características internas que estão relacionadas a sua capacidade de gestão.

A percepção dos entrevistados em relação aos **recursos raros** serão apresentadas a seguir.

A Diretora de Desenvolvimento Organizacional considera que: (a) “é a sanidade animal porque os demais recursos não teriam sentido se você não tem a parte de sanidade animal atendida”. Para maior detalhamento, acrescenta que:

“Quer dizer, o país importador vem para o Brasil atraído pela sanidade animal. O cliente também exige isso. E a empresa só consegue produzir se tem sanidade animal. Então esse é o recurso mais importante”; complementa também que (b) “não que ele seja raro, mas ele é a chave e na inexistência do mesmo não existe produção e nem comercialização”.

À adaptabilidade, à mudança e à paixão, salientadas pela Diretora de Desenvolvimento

Organizacional, estão relacionadas a vontade de fazer, a preocupação que a equipe de Recursos Humanos tem com as pessoas, como pode ser observado em sua fala:

“A gente tem uma preocupação muito grande, até com o auxiliar de produção, para saber por que ele não foi trabalhar, o que aconteceu”.

Já o diretor do Departamento de Produção enfatiza a “qualificação das pessoas” como sendo rara. Ele acredita que “um grupo tão grande como o Grupo Marfrig e que está crescendo cada vez mais deve buscar treinar, capacitar as pessoas que estão dentro da empresa e também buscar sempre profissionais de fora”. Assim, infere-se que a empresa está percebendo que em alguns momentos está enfrentando barreiras pelo fato de o pessoal não estar preparado para o negócio da Marfrig, assim como tem tido uma demanda em profissionais de diversas áreas, e isso contribui para que haja uma dificuldade para conseguir profissionais. Essa visão está associada aos preceitos de Wernerfelt (1984) acerca da barreira dos recursos desenvolvida a partir das ideias de Penrose (2006).

Além disso, no que tange aos recursos naturais e à própria questão da água, é um recurso raro em determinadas regiões. Dessa forma, a empresa deve buscar novos recursos, novas aplicações e diminuir o consumo individual por frango abatido, por suíno abatido, porque água, nos próximos 30 anos, será um grande diferencial, o que se identificou na fala da Diretora de Desenvolvimento Organizacional: “Eu não falo água para processamento, mas água disponível no campo, no agronegócio, e na agricultura”.- Essa Diretoria apresenta, também, outras justificativas: (a) “porque a Marfrig exporta a proteína animal cuja concepção depende da água”; (b) “nós temos terra e água, e quem tem esses recursos vai poder alimentar o mundo e nas Américas existe em abundância isso – nos Estados Unidos, Argentina, Brasil”; (c) “então as Américas vão ser o grande polo de alimentação do mundo”; (d) “em países onde não tem essa disponibilidade ou de terra ou de água vão ter uma dificuldade competitiva nos próximos anos”. “Então eu acredito que

terra e água vão ser as dificuldades para o futuro” salienta o entrevistado.

Para os recursos difíceis de serem imitados, foi mencionado “o trabalho em equipe” e “a flexibilidade para trabalhar com diversidade, água e energia”.

O diretor de Tecnologia e Sustentabilidade referencia que “a dificuldade de imitação é intrínseca a equipe”. Ele acrescenta que “tudo o que move as pessoas em função de um ideal da empresa é o que gera realmente a diferenciação, e isso você consegue realmente com treinamento, com desenvolvimento, com motivação, com desafios, as pessoas são movidas pelos desafios”. Destaca também que:

“Aqui na empresa a gente é levado diariamente a isso. Tem os desafios de área. Eu acho que esse aspecto é realmente o que diferencia uma empresa da outra”.

A Diretora de Desenvolvimento Organizacional considera a “flexibilidade de trabalhar” também com essa diversidade como sendo um recurso de difícil imitação: “Isso está associado ao universo tão grande e que outras empresas que também talvez tenham esse tamanho também podem ter, mas eu diria que no nosso caso seria isso”.

O diretor do Departamento de Produção salienta que “é difícil imitar água, energias, todavia há a possibilidade de ter outras aplicações, outros recursos que são considerados fontes alternativas e que são incorporados ao processo produtivo nas unidades industriais onde, por exemplo, as fontes de energia são escassas. Esse caso pode ser exemplificado nas unidades industriais do Mato Grosso que utilizam capim-elefante e braquiária como matéria-prima para abastecer as caldeiras, pois são elementos que possuem alto potencial calorífero. Há, ainda, unidades industriais de São Paulo que utilizam o bagaço de cana como fonte alternativa de geração de energia calorífera nas caldeiras”.

Por outro lado, os recursos que são fáceis de serem replicados foram mencionados pelo diretor de Tecnologia e Sustentabilidade como sendo “tudo o que é feito internamente, por isso a empresa tem a equipe de melhorias contínuas, pois é

passível de replicação. Como exemplo, a geração de biomassa para evitar uso de recurso fóssil”. Essa diretoria detalha os seguintes aspectos: (a) “a empresa usa *N* formatos no nosso processo de inovação e excelência em *performance*, passíveis de replicação para todas as empresas do Grupo Marfrig, e nesse sentido a empresa tem buscado inovação e ser pioneira em produtos e serviços”; (b) “a empresa aciona todo o time de 36 mil colaboradores a trazer oportunidades nesse sentido”; (c) “então esse é o foco central da empresa”; (d) “em anos anteriores já foi dada ênfase à *performance* operacional e com o foco no cliente”; (e) “e agora atua nessa linha para valorizar mais a marca da Seara, na inovação e pioneirismo em produtos e serviços”; (f) “a Divisão Seara do Grupo Marfrig é considerada pioneira na parte do *kit* de Natal”, e ainda destaca que:

“Hoje o nosso consumidor já consegue dar de presente um alimento e tem vários clientes nossos e consumidores que levam o *kit* da empresa de presente para a família para os amigos.”

Isso evidencia que a empresa criou um espaço próprio no Natal, o que gera uma notoriedade para a organização; (g) “a cada ano a empresa traz uma inovação”; (h) “a equipe de inovação já desenhou a linha de produtos do Natal de 2011, porque é uma linha que está sempre na frente, inovando”; (i) “no ano de 2009 a empresa tinha os produtos de Natal em lata, ninguém fez isso”; (j) “no ano de 2010 a empresa inovou, não com uma novidade de mercado mas para a Marfrig foi uma novidade, que é o peru, oferecido para aumentar a competitividade”; (k) “a empresa traz também algumas características importantes para atender um outro público que não era atendido no ano anterior”; (l) e “o aspecto da beleza da embalagem, além do conteúdo do produto, sua praticidade”; (m) “a embalagem é tratada como sendo realmente um presente. E isso já é característica da Seara Marfrig”; (n) outro aspecto é “o apelo ao sabor do produto – a Seara se caracteriza entre as grandes marcas ao apelo sabor –, do apelo mais artesanal, e a empresa consegue ter a percepção do cliente consumidor sob esse aspecto”.

Logo, a Marfrig ou Seara como uma empresa que quer se colocar como sustentável ou ambientalmente responsável é importante que os funcionários tenham esse conhecimento (que os funcionários percebam a questão ambiental como importante para o processo de tomada de decisão). Que saibam que essa questão ambiental não é uma questão de modismo, mas estratégica para a organização. Porque ela impacta na visão do cliente, na visão da comunidade e também na própria estratégia da empresa, de ser uma empresa ambientalmente correta e responsável. Portanto, outro recurso mencionado pelo diretor de Tecnologia e Sustentabilidade consiste “na comunicação e internacionalização”.

Alinhado com esse recurso, o diretor de Departamento de Produção afirmou que:

[...] “antes de fechar uma negociação para comprar uma nova tecnologia nós envolvemos a área de segurança, a área ambiental, a área de engenharia de aplicação, a área de projetos, a área produtiva e a área de pesquisa e desenvolvimento. E também a matriz energética.”

Essa diretoria acrescentou ainda que:

“Alguns projetos antes de embarcar, nós chegamos a fazer uma auditoria, definir alguns planos de ação e esse equipamento já vem com adaptabilidade para a nossa realidade. Por exemplo, na unidade eu visou à redução de água. Então eu vou buscar um equipamento que tenha o menor consumo de água. Eu não tenho disponibilidade de energia elétrica em muitas unidades. Então esse equipamento ele deve visar um baixo consumo de energia elétrica.”

Essa mesma diretoria salientou mais três questões relevantes relacionadas à gestão, como: (a) “a capacidade de gestão da qualidade, pois o sistema de gestão da empresa é composto de vários processos, de alimento seguro, de saúde e segurança do trabalhador, o processo ambiental e de gestão ambiental, de gestão financeira, de análise

de risco”; (b) a “capacidade de inovação a partir do momento no qual são incorporadas tecnologias alternativas para monitoramento, controle ou correção dos impactos ocasionados pelo sistema de produção da Marfrig”; (c) “a cultura como sendo algo que é conquistado pela prática, que impacta do desempenho da empresa primeiro porque a liderança da mesma tem que estar demonstrando na prática realmente que quer um processo sustentável” – os líderes realmente precisam manifestar a busca da sustentabilidade.

A diretora de Desenvolvimento Organizacional mencionou que, “para criar a cultura ambiental, há a necessidade de se dar ênfase à comunicação e, como a Marfrig é recente na história da Seara, a equipe de Recursos Humanos está fazendo toda essa adaptação do que era a cultura Seara e do que a Marfrig traz como estratégia, como objetivos” – tanto que há uma diretoria e uma área que trabalha com saúde, segurança e meio ambiente. Destaca outras informações relacionadas à estrutura e cultura e estrutura, ou seja: (a) “só o fato de ter uma diretoria, isso já é uma prova de que a empresa pensa muito forte e tem o meio ambiente como estratégia”; e também que (b) “há o predomínio da cultura germânica e italiana, e são consideradas pessoas bastante comprometidas com aquilo que se envolvem no dia a dia, e que também pode se tratar como um recurso importante”.

O diretor de Tecnologia e Sustentabilidade também mencionou que “a marca Marfrig é realmente reconhecida como uma empresa de preocupação principalmente com a questão de sustentabilidade”. Ele revelou ainda aspectos sobre a segurança, finanças e conhecimento, quais sejam: (a) “as máquinas e equipamentos são importantes no aspecto segurança, pois podem prejudicar o trabalhador durante a produção do alimento, além de contribuírem para essa produção de alimento seguro” – portanto, estão relacionados ao aspecto qualidade e também ao aspecto ambiental, pois as máquinas e equipamentos podem consumir mais ou menos recursos; (b) “as finanças são consideradas fundamentais nesse contexto porque, quando uma empresa tem mais lucro, tem mais recurso disponível para fazer novas aplicações e,

se tem menor lucro ou prejuízo, fica mais difícil de você apontar recursos”; (c) “o conhecimento, a preparação que as pessoas têm ou deveriam ter, haja vista que quando existe uma pessoa consciente ou mais preparada ela está produzindo adequadamente – são pontos vulneráveis e que afetam a produção de mais recursos e, portanto, o fato vital é o *people ware*”.

A Diretora de Desenvolvimento Organizacional também abordou acerca das competências, por considerar que o processo de seleção é baseado nelas, ou ainda: “Nós temos as competências de grupo e é feita uma entrevista por competências e se procura trazer para a empresa pessoas que estejam alinhadas com a nossa cultura, que estejam alinhadas competências, estejam alinhadas com nossos princípios e valores”.

A mesma Diretora oferece ainda outras informações relevantes, como: (a) “há também a parte comportamental, a parte técnica, o nível de conhecimento e de experiência que a pessoa tem, o próprio cargo para o qual está sendo selecionada, o momento da empresa, que é momento que a gente pode trazer uma pessoa com menos experiência e desenvolvê-la ou se de repente o momento da empresa é para ter alguém que venha implementar mudanças e que essa pessoa venha e já tenha uma boa bagagem”; e, sobretudo, (b) que “o diferencial competitivo é obtido por meio do investimento nas pessoas, então desenvolvendo as pessoas, desenvolvendo as competências da Marfrig nas pessoas, aproveitando melhor o que as pessoas têm, seus talentos. Colocar a pessoa certa no lugar certo e fazendo a coisa certa – dessa forma, a empresa se torna realmente um diferencial competitivo”.

Portanto, as constatações efetuadas estão alinhadas com os dizeres de Barney (1991), que salienta que nem todos os aspectos de capital físico da firma, capital humano e capital organizacional são recursos estrategicamente relevantes para a firma, assim como com os preceitos de Hall (1992) sobre os recursos intangíveis. Alguns desses atributos da empresa podem prevenir e dar suporte a ela para a concepção e implementação de estratégias valiosas.

Neste sentido, é possível inferir que outros recursos, quando ausentes, podem conduzir a

empresa à concepção e implementação de estratégias que reduzem sua efetividade e eficiência, e ainda há aqueles que podem ter impacto negativo no processo estratégico da instituição.

Conforme salienta Wernerfelt (1984), contudo, aqueles atributos físicos da empresa, humanos e de capital organizacional que permitem à empresa fazer, conceber e implementar estratégias de melhoria da eficiência e efetividade são, para o propósito desta discussão, os recursos da empresa. E esse artigo procurou evidenciar as condições em que tais recursos podem ser fontes de vantagem competitiva sustentável para a instituição.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando que o presente trabalho procurou especificar os recursos tangíveis e intangíveis usados pela organização para estabelecer a estratégia ambiental vigente, foi possível constatar que, na percepção dos entrevistados, se sobressaem os recursos intangíveis, que foram os considerados de maior importância. Não houve consenso nas respostas dos recursos mais valiosos, raros, difíceis de serem imitados e organizacionais, que é a classificação efetuada por Barney (1991). Foram citados dentre os recursos intangíveis a paixão, a vontade de fazer acontecer, adaptabilidade à mudança, a flexibilidade para trabalhar em equipe, a vontade de fazer acontecer e a qualificação das pessoas. Esses resultados evidenciam que os entrevistados se reportaram predominantemente a aspectos de difícil mensuração, mas que são considerados imprescindíveis para o sucesso da empresa, denominados recursos intangíveis conforme Hall (1992, 1993).

Além disso, considerando que a abordagem de Hall (1992, 1993) realiza a seguinte classificação e conceituação: (a) ativos tangíveis que englobam os ativos financeiros e ativos físicos; (b) recursos intangíveis que são ativos que incluem ativos de propriedade intelectual, ativos organizacionais; e (c) ativos de reputação; fica perceptível que os gestores questionados fazem alusão aos ativos organizacionais como sendo aqueles de maior importância para o contexto da Marfrig.

Embora o foco desse trabalho não seja enquadrá-lo como escola estrutural (mudanças endógenas) ou processual (mudanças endógenas e exógenas), os resultados encontrados possuem uma maior tendência para a escola processual do que a estrutural, por apresentarem, em seu bojo, elementos relacionados ao conhecimento/aprendizagem organizacional (SCHULZE, 1994); às competências essenciais (PRAHALAD; HAMEL, 1990); capacidades organizacionais (NELSON; WINTER, 1982; DOSI; NELSON; WINTER, 2000); ciclo de vida das capacidades conhecimento (HELFAF; PETERAF, 2003). Outras considerações, contudo, são arroladas na sequência e reve-laram mais especificidades sobre recursos tangíveis e intangíveis.

Igualmente, considerando os valores da Marfrig Alimentos S.A., que consistem em respeito aos clientes, respeito ao meio ambiente, excelência e dualidade, responsabilidade social, segurança e integridade – “a segurança do trabalho reflete nosso respeito ao bem mais precioso do empregado, a vida” –, é possível inferir que tais preceitos já evidenciam um comprometimento para com as ações sustentáveis. Essa resposta é convergente com Freeman (1984) no que diz respeito aos *stakeholders* e a seu grau de relacionamento, ou as relações sociais, assim como Barney (1991) ao se referir aos recursos sociais, e a Collis e Porras (1995) acerca dos fatores sociais (intangíveis).

Evidencia, sobretudo, que não é o período que se leva para replicar os recursos da empresa que define a existência de vantagem competitiva, mas a inabilidade dos atuais e potenciais competidores de duplicar tais recursos que proporcionam a vantagem competitiva sustentável para o Grupo Marfrig S.A. Essas premissas estão alinhadas com os dizeres de Barney (1991), que estuda a relação entre a heterogeneidade e a imobilidade dos recursos da empresa e sua sustentabilidade da vantagem competitiva.

Os recursos de uma empresa do setor de frigoríficos capazes de gerar vantagem competitiva são passíveis de replicação pelos concorrentes; todavia, requerem um tempo maior para serem copiados – o que denota que a vantagem compe-

titiva da empresa se sustenta por certo tempo, o que é positivo para a instituição.

As contribuições deste trabalho consistem basicamente em dois aspectos relevantes em estudos empíricos dessa natureza, ou seja, prático e teórico. O primeiro está associado a demonstrar o quão importante para a empresa é o mapeamento de seus recursos tangíveis e intangíveis utilizados para estabelecer sua estratégia ambiental, e o que notadamente revela a necessidade de avaliação contínua, bem como da acuidade de suas ações endógenas e exógenas. O segundo aspecto se refere à aplicabilidade de teorias utilizadas recorrentemente na academia internacional, que pode ser testada e avaliada no contexto nacional e, dessa forma, agregar novos achados e resultados ao meio científico.

Ressalta-se que o objetivo deste estudo foi alcançado ao encontrar nas respostas dos entrevistados sua maior tendência para elementos relacionados à intangibilidade, o que revelou sua preocupação com as pessoas que integram a organização, consideradas sua principal fonte geradora de recursos. Ademais, esse resultado também vai ao encontro da classificação elaborada por Hall (1992) sobre as duas categorias para os recursos intangíveis, ou seja, ativos e competências ou capacidades.

O estudo apresenta como limitação a realização de poucas entrevistas, que permitem obter a percepção de alguns gestores organizacionais da empresa; seria interessante realizar a triangulação desses dados com outras fontes de coleta, para aumentar a robustez das constatações e enriquecer as análises do estudo. Um estudo longitudinal na área também seria de grande valia.

Como recomendação a estudos futuros sugere-se o avanço da pesquisa de forma comparativa entre outras empresas do mesmo setor com o uso de recursos quantitativos, assim como o desenvolvimento de um estudo que verse sobre as forças e fraquezas dos recursos internos da empresa; e as oportunidades e ameaças que a empresa pode auferir no ambiente em que compete e identificar se esses recursos considerados estratégicos são similares àqueles que unidades industriais localizadas em outros países detêm; por

último, a verificação de se o processo de internacionalização da empresa fez que os recursos geradores de vantagem competitiva se alterassem, o que seria passível de mensuração por meio de um estudo longitudinal.

REFERÊNCIAS

ALPERSTEDT, G. D.; QUINTELLA, R. H.; SOUZA, R. L. Estratégias de gestão ambiental e seus fatores determinantes: uma análise institucional. **RAE: Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 50, n. 2, p. 170-186, abr./jun. 2010.

AMIT, R.; SCHOEMAKER, P. Strategic assets and organizational rents. **Strategic Management Journal**, Chichester, v. 14, n. 1, p. 33-47, Jan. 1993.

ANDERSEN, O.; KHEAM, L. S. Resource-based theory and international growth strategies: an exploratory study. **International Business Review**, London, v. 7, n. 2, p. 163-184, Apr. 1998.

ANDREWS, K. **The concept of strategy**. Homewood: Irwin, 1971.

ANSOFF, H. I. **Corporate strategy**. New York: McGraw-Hill, 1965.

ARAÚJO, G. C.; BUENO, M. P.; MENDONÇA, P. S. M. A sustentabilidade em frigoríficos: discussão de um estudo de caso. In: CONGRESSO DA SOBER, 45., 2007, Londrina, PR. **Anais...** Londrina, PR: UEL, 2007.

ARMSTRONG, C. E.; SHIMIZU, K. A review of approaches to empirical research on the resource-based view of the firm. **Journal of Management**, Thousand Oaks, v. 33, n. 6, p. 959-986, Dec. 2007.

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

_____. Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage? **Academy of**

Management Review, Briarcliff Manor, v. 11, n. 3, p. 656-665, July 1986a.

_____. Strategic factor markets: expectations, luck and business strategy. **Management Science**, Linthicum, v. 32, n. 10, p. 1512-1514, Oct. 1986b.

_____. **Gaining and sustaining competitive advantage**. New Jersey: Prentice Hall, 2002.

_____. WRIGHT, M.; KETCHEN JR, D. J. The resource-based view of the firm: ten years after 1991. **Journal of Management**, Thousand Oaks, v. 27, n. 6, p. 625-641, Dec. 2001.

BECKER; E. B., HUSELID, M. A. High performance work systems and firm performance: a synthesis of research and management implications. **Research in Personnel and Human Resources Management**, v. 16, n. 1, p. 53-101, 1998.

BRUSH, T.; ARTZ, K. W. Toward a contingent resource-based theory: the impact of information asymmetry on the value of capabilities in veterinary medicine. **Strategic Management Journal**, Chichester, v. 20, n. 3, p. 223-250, Mar. 1999.

BUTLER J. E.; PRIEM R. L. Is the resource-based 'view' a useful perspective for strategic management research? **The Academy of Management Review**, Briarcliff Manor, v. 26, n. 1, p. 22-40, Jan. 2001.

CASTANIAS, R. E., HELFAT, C. E. Managerial resources and rents. **Journal of Management**, Thousand Oaks, v. 17, n. 1, p. 155-171, Mar. 1991.

COATES, T. T.; McDERMOTT, C. M. An exploratory analysis of new competencies: a resource based view perspective. **Journal of Operations Management**, Amsterdam, v. 20, n. 5, p. 435-450, Sept. 2002.

COLLIS, D. J. Research note: how valuable are organizational capabilities? **Strategic Management Journal**, Chichester, v. 15, n. S1, p. 143-152, Winter 1994.

- COLLINS, J. C., PORRAS, J. I. **Feitas para durar**: práticas bem sucedidas de empresas visionárias. Rio de Janeiro: Rocco, 1995.
- CORAIOLA, D. M.; BARATTER, M. A.; TAKAHASHI, A. R. W. Isomorfismo institucional e decisão estratégica: o caso dos cursos superiores de tecnologia (csts) da OPET. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, 5., 2011, Porto Alegre. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2011.
- DARNALL, N. Why firms adopt ISO 14.001: an institucional an Resource-Based-Review. In: ACADEMY OF MANAGEMENT CONFERENCE, 2003, Seattle. **Proceedings...** Briarcliff Manor: AoM, 2003.
- DARNALL, N; SIDES, S. Assessing the performance of voluntary environmental programs: does certification matter? **The Policy Studies Journal**, Malden, v. 36, n. 1, p. 95-117, 2008.
- DEBOÇÃ, L. P.; SOBRINHO, Z. A; ROSVADOSKI-DA-SILVA, P. Perspectiva dos recursos e estratégias em uma organização agro-industrial. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, Lavras, v. 12, n. 1, p. 71-82, 2010.
- DIERICKX, I.; COOL, K. Asset stock accumulation and the sustainability of competitive advantage. **Management Science**, Linthicum, v. 35, n. 12, p. 1504-1514, Dec. 1989.
- DOSI, G.; NELSON, R.; WINTER, S. (org.) **The nature and dynamics of organizational capabilities**. New York: Oxford University Press, 2000.
- FAHY, J. A resource-based analysis of sustainable competitive advantage in a global environment. **International Business Review**, London, v. 11, n. 1, p. 57-78, Feb. 2002.
- FERNANDEZ, E., MONTES, J. M., VAZQUEZ, C. J. Typology and strategic analysis of intangible resources: a resource-based approach. **Technovation**, Essex-UK, v. 20, n. 2, p. 81-92, Feb. 2000.
- FIOL, C. M. Managing culture as a competitive resource: an identify based view of sustainable competitive advantage. **Journal of Management**, Thousand Oaks, v. 17, n. 1, p. 191-211, Mar. 1991.
- FLAMHOLTZ, E. Corporate culture and the bottom line. **European Management Journal**, Oxford, v. 19, n. 3, p. 268-275, June 2001.
- FOSS, N. J. **Resources, firms, and strategies: a reader in the resource-based perspective**. New York: Oxford University Press, 1997.
- _____. The resource-based perspective: an assessment and diagnosis of problems. **Scandinavian Journal of Management**, Oxford, v. 14, n. 3, p. 133-149, Mar. 1998.
- GALBREATH, J. Which resources matter the most to firm success? An exploratory study of resource-based theory. **Technovation**, Essex-UK, v. 25, n. 9, p. 979-987, Sept. 2005
- GORDON, J. R. M.; LEE, P.; LUCAS JR. H. C. A resource-based view of competitive advantage at the port of Singapore. **Journal of Strategic Information Systems**, Amsterdam, v. 14, n. 1, p. 69-86, Mar. 2005.
- GRANT, R. M. The resource based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. **California Management Review**, Berkeley, v. 33, n. 3, p. 114-135, Spring 1991.
- _____. Toward a knowledge-based of the firm. **Strategic Management Journal**, Chichester, v. 17, Winter Special Issue, p. 109-122, Winter 1996.
- _____. **Contemporary strategy analysis**. 4th ed. Oxford: Blackwell Publications, 2002.
- GRUPO MARFRIG. **Marfrig triplicará faturamento e apostará nos ovinos**. 2010a. Disponível em: <<http://www.marfrig.com.br/imprensa/clipping-diario/template-clipping-diario.asp?id=%7BED798255-EAF8-4051-8C58-2562BECB1D07%7D>>. Acesso em: 18 abr. 2011.

_____. **Um apetite ainda grande para os ganhos de escala.** 2010b. Disponível em: <<http://www.marfrig.com.br/imprensa/clipping-diario/template-clipping-diario.asp?id=%7BB80A7DB8-B49C-4660-806D-01CF7F5DF3A4%7D>>. Acesso em: 15 maio 2011.

HALL, R. The strategic analysis of intangible resources. **Strategic Management Journal**, Chichester, v. 13, n. 2, p. 135-144, Feb. 1992.

_____. A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage. **Strategic Management Journal**, Chichester, v. 14, n. 8, p. 607-618, Nov. 1993.

HART, S. L. A natural-resource-based view of the firm. **The Academy of Management Review**, Briarcliff Manor, v. 20, n. 4, p. 986-1014, Oct. 1995.

HELPHAT, C. E.; PETERAF, M. A. The dynamic resource-based view: capability lifecycles. **Strategic Management Journal**, Chichester, v. 24, n. 10, p. 997-1010, Oct. 2003.

JARVENPAA, S.; LEIDNER, D. An information company in Mexico: extending the resource-based view of the firm at a developing country context. **Information Systems Research**, Hanover, v. 9, n. 4, p. 342-361, Dec. 1998.

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

LOPES, G. S. C.; HOFFMANN, V. E.; MEDEIROS, J. J. Transferência de conhecimento nas pequenas empresas de aglomerações territoriais: o caso da aglomeração industrial moveleira de São Bento do Sul. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, 5., 2011, Porto Alegre. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2011.

LOPEZ-GAMERO, M. D.; MOLINA-AZORIN, J. F.; CLAVER-CORTES, E. The whole relationship between environmental variables and firm

performance: competitive advantage and firm resources as mediator variables. **Journal of Environmental Management**, London, v. 90, n. 10, p. 3110-3121, July 2009.

MAIS, I.; AMAL, M. Determinantes do desempenho exportador com foco na inovação e no quadro institucional: o caso das empresas de Santa Catarina (Brasil). In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, 5., 2011, Porto Alegre. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2011.

MARTINS, R. R. et al. A franquia social na área educacional sob a visão baseada em recursos. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, 5., 2011, Porto Alegre. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2011.

MELNYK, S. A.; SROUFE, R. P.; CALANTONE, R. Assessing the impact of environmental management systems on corporate and environmental performance. **Journal of Operations Management**, Amsterdam, v. 21, n. 3, p. 329-351, May 2003.

MELO, G. T. Identificação dos recursos estratégicos geradores de vantagem competitiva sustentada em uma empresa de consórcios: o caso da Embrakon. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, 5., 2011, Porto Alegre. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2011.

MESQUITA, L. F.; ANAND, J.; BRUSH, T. H. Comparing the resource-based and relational views: knowledge transfer and spillover in vertical alliances. **Strategic Management Journal**, Chichester, v. 29, n. 9, p. 913-941, Sept. 2008.

MICHALISIN, M. D.; STICHFIELD, B. T. Climate change and firm performance: an empirical investigation of the natural resource-based view of the firm. **Journal of Business Strategies**, Huntsville, v. 27, n. 2, p. 123-150, Fall 2010.

NELSON, R.; WINTER, S. **An evolutionary theory of economic change.** Cambridge, MA: Harvard University Press. 1982.

- NEWBERT, S. L. Value, rareness, competitive advantage, and performance: a conceptual-level empirical investigation of the resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, Chichester, v. 29, n. 7, p. 745-768, July 2008.
- PENROSE, E. **The theory of the growth of the firm**. 3rd ed. Oxford: Oxford University Press, 1959.
- _____. **A teoria do crescimento da firma**. Campinas: Unicamp, 2006.
- PETERAF, M. A. The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. **Strategic Management Journal**, Chichester, v.14, n. 3, p.179-191, Mar. 1993.
- PORTER, R. H. A study of cartel stability: the joint executive committee, 1880-1886. **Bell Journal of Economics**, California, v.14, n. 2, p. 301-314, 1983.
- POWELL, T. Total quality management as competitive advantage: a review and empirical study. **Strategic Management Journal**, Chichester, v. 16, n. 1, p. 15-37, 1995.
- PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, Boston, v. 68, n. 3, p. 79-81, May/June 1990.
- RAMOS-RODRIGUEZ, A. R.; RUIZ-NAVARRO, J. Changes in the intellectual structure of strategic management research: a bibliometric study of the Strategic Management Journal, 1980-2000. **Strategic Management Journal**, Chichester, v. 25, n. 10, p. 981-1004, Oct. 2004.
- RIBEIRO, R.; JOÃO, B. N. Vantagem competitiva no mercado brasileiro de telecomunicações: uma análise fundamentada na visão baseada em recursos no período pós-privatização. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, 5., 2011, Porto Alegre. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2011.
- ROBINS, J.; WIERSEMA, M. F. A resource-based approach to the multibusiness firm: empirical analysis of portfolio interrelationship and corporate financial performance. **Strategic Management Journal**, Chichester, v. 16, n. 4, p. 277-299, 1995.
- RUMELT, R. **Strategy, structure and economic performance**. Boston: Harvard University Press, 1974.
- SANTOS, P. M. F.; PORTO, R. B. A gestão ambiental enquanto fonte de vantagem competitiva sustentável: contribuições da visão baseada em recursos e da teoria institucional. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, 5., 2011, Porto Alegre. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2011.
- SCHROEDER, R. G., BATES, K. A., JUNTILA, M. A. A resource-based view of manufacturing and the relationship to manufacturing performance. **Strategic Management Journal**, Chichester, v. 23, n. 2, p. 105-117, Feb. 2002.
- SCHULZE, W. The two schools of thought in resource-based theory: definitions and implications for research. **Advances in Strategic Management**, Amsterdam, v. 10, n. 1, p. 127-151, 1994.
- SEHNEM, S. **Análise dos recursos, estratégias ambientais e desempenho de organizações**. 2011. 214 f. Tese (Doutorado em Administração e Turismo) – Universidade do Vale do Itajaí, Biguaçu, 2011.
- SHARMA P; SHARMA S. Drivers of proactive environmental strategy in family firms. **Business Ethics Quarterly**, Charlottesville, p. 309-334, Apr. 2011.
- SLATER, S. F. Developing a customer value-based theory of the firm. **Journal of the Academy of Marketing Science**, Thousand Oaks, v. 25, n. 2, 162-167, Mar. 1997.
- TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamics capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, Chichester, v. 18, n. 7, p. 509-533, Aug. 1997.

TREVINO, L. J.; GROSSE, R. An analysis of firm-specific resources and foreign direct investment in the United States. **International Business Review**, New York, v. 11, n. 4, p. 431-452, Aug. 2002.

WELBOURNE, T. M.; WRIGHT, P. M. Which resources matter in initial public offering firms? A longitudinal comparison of five resources contributions to firm performance. **CAHRS – Working Paper Series**, New York, n. 97-02, 1997. Disponível em: < <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1143&context=cahrswp>>. Acesso em: 03 jan. 2011.

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, Chichester, v.5, n. 2, p.171-1804, Apr./June1984.

WINTER, S. Understanding dynamic capabilities. **Strategic Management Journal**, Chichester, v. 24, n. 10, p. 991-995, Oct. 2003.

WITTMANN, M. L. et al. Uma visão não linear pelo prisma da complexidade sobre o ambiente da estratégia empresarial. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, 5., 2011, Porto Alegre. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2011.

ZEN, A. C.; FENSTERSEIFER, J. E. O impacto dos recursos na internacionalização de empresas pertencentes a *clusters*: um estudo no setor vitivinícola francês. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, 5., 2011, Porto Alegre. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2011.

ZOLLO, M; WINTER, S. From organizational routines to dynamic capabilities. **INSEAD – Working Paper Series**, Fontainebleau, n. 99/48/SM, 1999. Disponível em: < <http://www.insead.edu/facultyresearch/research/doc.cfm?did=876>>. Acesso em: 03 jan. 2011.

APÊNDICE A

Roteiro de perguntas das entrevistas

- 1) Caracterização da organização
 - a) Número de filiais da empresa X no Brasil:
 - b) Valor de mercado da empresa X hoje? A implantação de práticas ambientais afeta o valor de mercado da firma? Caso sim, em que proporção?
 - c) Quantas unidades industriais possuem a ISO 14.001 implementada?
 - d) Número de funcionários da empresa X hoje
 - e) Há quantos anos a empresa X exporta produtos industrializados?
 - f) Quais são os principais países que adquirem os produtos industrializados da empresa X?
 - g) Faça uma breve descrição da trajetória da organização.

- 2) Recursos organizacionais
 - a) Quais são os recursos valiosos da Marfrig?
 - b) Quais são os recursos raros da Marfrig?
 - c) Quais são os recursos de difícil imitação na Marfrig?
 - d) Quais são os recursos fáceis de serem replicados na Marfrig?
 - e) Quais são os recursos que possuem maior durabilidade?
 - f) Quais são os recursos mobilizados para estabelecer a estratégia ambiental?