



RECURSOS ESTRATÉGICOS E COMPETITIVIDADE DAS PROPRIEDADES RURAIS: UM ESTUDO DA BOVINOCULTURA DE CORTE NO ESTADO DA BAHIA

Adriana Calmon de Brito Pedreira – Universidade de Salvador (UNIFACS)

Augusto de Oliveira Monteiro - Universidade de Salvador (UNIFACS)

RESUMO

Este trabalho apresenta um estudo de competitividade da bovinocultura de corte no Estado da Bahia com base na *Resources Based View* – *RBV*. Analisa as características gerais do setor, as possibilidades de inovação nos contextos tecnológico, organizacional e mercadológico, identifica os recursos produtivos e efetua o seu enquadramento ao *framework* de requisitos de relevância estratégica da *RBV*. Em seguida, apresenta um estudo *multi-caso* em dez propriedades rurais, que são classificadas em grupos de elevado, moderado e baixo desempenho. Para cada grupo, é avaliada a presença e influência dos recursos sobre a geração de vantagens competitivas e o desempenho das propriedades rurais.

Palavras-chave: Competitividade, Recursos Produtivos, Bovinocultura.

Área Temática: Economia da Inovação

RÉSUMÉ

Cet article présente une étude sur la compétitivité de bovins de boucherie dans l'Etat de Bahia sous l'Approche Basée sur les Ressources (*Resources Based View* - *RBV*). Il examine les caractéristiques générales du secteur, les possibilités d'innovation dans des contextes organisationnels, technologiques et de marketing. Il identifie les ressources productives et utilise comme cadre de référence la pertinence stratégique de la vision *RBV*. L'article se poursuit avec une étude multi-cas dans dix exploitations agricoles, qui sont classées dans des groupes de performance élevé, modéré et faible. Pour chaque groupe, sont évaluées la présence et l'influence des ressources sur la création d'avantages concurrentiels et la performance des exploitations agricoles.

Mots-clés: compétitivité, les ressources productives, les bovins.

Domaine: économie de l'innovation



Introdução

O Estado da Bahia possui atualmente em torno de 5% do rebanho bovino do Brasil (dados de 2010, IBGE), constituindo um dos estados do país com grande participação na bovinocultura de corte. Em 1970, esta participação era ainda mais significativa, quando o estado ocupava o 6º lugar no *ranking* dos maiores rebanhos, com 5,6 milhões de cabeças, correspondentes a 7,2% do rebanho nacional.

A bovinocultura de corte é uma atividade econômica cuja evolução esteve associada ao aproveitamento de recursos naturais, mediante a expansão do volume de pastagens e a ocupação de novos espaços ainda não explorados, assim como ao investimento em tecnologia, apta a elevar a produtividade das propriedades rurais, seja elevando a lotação por hectare, melhorando a quantidade e qualidade de carne produzida pelos animais ou ainda reduzindo os respectivos custos de produção.

A gestão da bovinocultura de corte, por seu turno, está sustentada por uma tríade de operações: o manejo, a sanidade e a nutrição do rebanho. Essas são as dimensões básicas do processo de gestão de uma propriedade rural voltada para a bovinocultura. E é o adequado equilíbrio na sua condução que poderá proporcionar ou não os resultados econômicos desejados.

Nessa perspectiva, procurando compatibilizar a análise do aproveitamento de recursos naturais com o aperfeiçoamento do modo de gestão das propriedades rurais, este trabalho pretende analisar a relevância estratégica dos recursos produtivos (naturais e gerenciais) das propriedades rurais voltadas para a bovinocultura de corte no Estado da Bahia, amparado conceitualmente nos princípios da visão de competitividade baseada em recursos (*Resource Based View – RBV*).

A Visão de Competitividade Baseada em Recursos / *Resources Based View - RBV*

A Visão de Competitividade Baseada em Recursos ou *Resources Based View - RBV* estruturou-se a partir da década de 80, constituindo um novo paradigma conceitual para o campo de estudo da gestão estratégica. Conforme afirma Peteraf (1993), a RBV proporcionou uma ampliação da visão tradicional de estratégia. Barney (2001) ressalta que a abordagem da RBV defende que a vantagem competitiva está nas diferenças internas que as firmas apresentam e não necessariamente nos aspectos externos e de posicionamento em mercado como as abordagens anteriores pressupunham. O mesmo autor (1991) reforça que, na abordagem da RBV, os recursos são distribuídos de forma heterogênea entre as firmas de determinado setor ou indústria, como resultado das diferentes trajetórias experimentadas pelas firmas, e que se esses recursos forem de difícil aquisição, replicação ou substituição, eles determinarão uma expressiva fonte de vantagem competitiva.

Penrose (1962) já considerava a organização como uma coleção de recursos produtivos dispostos de diferentes formas ao longo do tempo, o que representa uma dinamicidade e heterogeneidade explícita das organizações no contexto de mercado. Wernerfelt (1984) reforça e amplia essa perspectiva, afirmando que as organizações devem ser vistas como um conjunto de recursos e capacidades que não podem ser livremente comercializados no mercado, pois, como defendem Nassif e Hanashiro (2003), se esses recursos geram benefícios econômicos e não podem ser copiados, eles geram, efetivamente vantagem competitiva.



O cerne da questão estratégica apontada pela RBV, portanto, está na heterogeneidade das organizações em função dos recursos internos, o que não a distancia tanto de outros autores, que já percebiam que as características internas são relevantes no contexto de formulação estratégica.

A RBV traz, portanto, uma forte contribuição para o entendimento da estabilidade e sustentabilidade da lucratividade, que não podem ser explicadas apenas em função das condições de mercado, mas encontram-se fortemente vinculadas aos diferentes arranjos dos recursos produtivos dentro das organizações. Nesse contexto, Wernerfelt (1984), apud Tlergarten e Alves (2008), conclui que a organização deve ter como objetivo principal, portanto, obter e organizar recursos que sejam superiores aos recursos dos seus concorrentes.

Peteraf (1993) afirma também que, de acordo com a abordagem da RBV, a sustentabilidade da vantagem competitiva está na natureza da renda e na origem da heterogeneidade. Essa assertiva revela que existem pré-condições para que os recursos sejam considerados fontes efetivas de vantagem competitiva para as organizações. Esses atributos, conforme Barney, (1991) são: ser valioso no sentido de aproveitar as oportunidades e neutralizar as ameaças do ambiente externo. Ser raro, o que significa não estar disponível para os potenciais competidores. Ser difícil de imitar, já que a imperfeita imitabilidade garante que os concorrentes não possam dispor de recurso similar. E ser insubstituível, sendo ineficaz que outro recurso possa desempenhar o seu papel.

Nessa mesma perspectiva, Peteraf (1993), sugere um modelo de vantagem competitiva baseada no valor dos recursos. Esse modelo tem quatro premissas que sustentam um recurso como gerador de vantagem competitiva para a organização, conforme se explica a seguir:

a) Heterogeneidade: Para Barney (1991), pacotes de recursos e capacidade de produção são fatores heterogêneos nas firmas. Alguns recursos são superiores e mais eficientes, e as empresas que os utilizam produzem com custos mais baixos e atendem melhor os seus clientes. Essa concepção emerge da Teoria Econômica da Renda Ricardiana.

b) Limites *Ex Post*: São os limites dados ao competidor e devem promover a sustentabilidade dos recursos superiores. Peteraf,(1993), defende que existem dois fatores que limitam a concorrência à exclusividade dos recursos que são: imitabilidade imperfeita e substituição imperfeita. Rumelt (1984) denomina esses dois fatores de mecanismos de isolamento e exemplifica-os como: direito à propriedade, assimetria de informação, aprendizagem, pesquisa, reputação e ambiguidade causal.

c) Mobilidade Imperfeita: A este requisito, é dada a característica de os recursos serem úteis apenas na empresa na qual estão sendo utilizados, em um contexto específico. Para Peteraf (1993, há uma relação de dependência mútua entre a empresa e o recurso, denominado monopólio bilateral. Teece (1986) ressalta ainda os ativos co-especializados, que só funcionam em conjunto. Rumelt(1987) chama a atenção ainda para a circunstância em que o benefício de um recurso para determinada firma é superior ao auferido pelas demais.

d) Limites *Ex ante*: A competição por um recurso começa na sua apropriação ou aquisição. Peteraf (1993) ressalta que o custo de aquisição de um recurso não pode anular o ganho futuro decorrente de sua utilização, sem limitar a sua importância estratégica.

Peteraf (1993) complementa ainda a defesa destes quatro pilares para a criação da vantagem competitiva, afirmando que a produtividade dos recursos superiores depende da natureza do seu trabalho e da habilidade com que a estratégia é implementada.



A Gestão da Bovinocultura de Corte

Callado, (2011) afirma que o administrador de empresas rurais, além de exercer o seu principal papel de planejar, controlar, decidir, avaliar resultados visando à maximização dos lucros e fomentar a permanente motivação da equipe, enfrenta também o desafio de atenuar ou remediar a irregularidade natural do curso do trabalho vinculado a atividades agropecuárias.

A terra é o fator de produção mais importante para essas empresas, já que, como afirma Barros, (2011) é nela que se aplicam os recursos e se executam os trabalhos a fim de obter a produção desejada. O capital é outro fator interno envolvido no processo produtivo e fundamental na vida das empresas rurais, como afirma Marion, (2000). O capital que a empresa dispõe é formado por: benfeitorias, animais, máquinas e implementos, insumos (adubos, sementes, fungicidas, inseticidas etc.).

Jank e Nassar, (2000), defendem que a competitividade das organizações rurais está intimamente vinculada a fatores internos, que podem ser divididos em três blocos:

a) Capacidade de gestão: referente à capacidade de receber, processar, difundir e utilizar informações que viabilizem estratégias competitivas, tais como inovação de produto, processo, diferenciação ou segmentação, efetuar controles que permitam reagir com eficiência e rapidez às demandas do ambiente.

b) Capacidade produtiva e tecnológica: relacionada com as vantagens de custos que expressam a produtividade dos fatores de produção.

c) Capacidade de inovação: vinculada a investimentos em ciência, tecnologia e formação de capital humano.

Nante e Scarpelli (2000), referenciados por Callado e Moraes Filho (2011), afirmam que os empreendimentos agroindustriais do Brasil se caracterizaram, nas últimas décadas, pelo equilíbrio entre capacidade gerencial, adequação tecnológica e desempenho econômico.

Barbosa e Souza, (2007), defendem avaliação da capacidade produtiva do negócio, promovendo metas e avaliando resultados de acordo com os níveis de investimento tecnológico implantado, com os níveis de disponibilidade financeira apresentado, a infraestrutura disponível, a capacidade da mão-de-obra ofertada, o mercado e algumas particularidades regionais. O quadro 1 apresenta os principais índices produtivos com suas respectivas médias alcançadas por propriedades com níveis tecnológicos diferenciados produtivos das atividades de pecuária de corte.

Quadro 1 – Índices Zootécnicos Médios do Rebanho Brasileiro.

Índices	Média Brasileira	Sistema Melhorado	Sistema com Tecnologia Avançada
Natalidade	60%	70% - 80%	80% - 95%
Taxa de prenhez	55%	60% a 75%	80% a 95%
Taxa de desmama	54%	65%	75%
Mortalidade pós-desmama	4%	3%	2%
Intervalo de partos	21 meses	16 - 20 meses	14 - 16 meses
Taxa de desfrute	17%	20%	22%
Lotação	1 UA /ha	1,2 UA/ha	1,5 UA/há
Produção kg/ha/ano	100 a 150	150 a 200	200 a 250

Fonte: Adaptado Falesi et al. (2009) citando Teixeira Neto e Costa (2006).



Metodologia de Pesquisa

Com o propósito de analisar a relevância estratégica dos recursos produtivos na bovinocultura de corte, este estudo está estruturado em duas etapas. Na primeira, são identificados os recursos produtivos importantes nesta atividade econômica e efetuada a sua classificação quanto ao atendimento aos requisitos de relevância estratégica da RBV. E na segunda, é realizado um estudo multi-caso em dez propriedades rurais dedicadas à bovinocultura de corte no Estado da Bahia, em que se procura associar a presença de recursos estratégicos ao desempenho superior.

Para tal, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com os proprietários e dirigentes das dez propriedades selecionadas, em conjunto com a análise dos documentos disponíveis sobre a produção e comercialização de bovinos por estas propriedades. A sua escolha obedeceu aos critérios de relevância econômica, dispersão geográfica e viabilidade de participação na pesquisa.

As propriedades rurais foram classificadas quanto ao desempenho em três grupos: alto, médio e baixo desempenho. Para tal, foram consideradas três variáveis: o custo de produção por animal, a margem sobre vendas e, sobretudo, o retorno sobre o capital investido. Vale observar que estas variáveis são auto-correlacionadas. Foram consideradas de alto desempenho as propriedades com retorno sobre o capital investido superior a 16% e margem sobre vendas acima de 25%. As propriedades de médio desempenho foram aquelas com retorno sobre o capital investido entre 6% e 15% e margem sobre vendas entre 15% e 20%. E as de baixo desempenho apresentaram retorno sobre o capital investido igual ou inferior a 5%. A variável de custo de produção foi utilizada em caráter complementar às outras duas.

Os recursos analisados nesta pesquisa são apresentados no Quadro 02, a seguir, agrupados em quatro dimensões: Capacidade de Gestão, Capacidade Produtiva e Tecnológica, Capacidade de Inovação e Capacidade de Pagamento e Investimento. A quinta dimensão de análise correspondeu ao Desempenho, com a qual foram confrontadas as primeiras. Neste quadro são apontados também os autores cujas contribuições teóricas embasaram a sua identificação, os recursos estratégicos em análise e os seus indicadores objetivos.

QUADRO 02: Modelo de Análise dos Recursos Estratégicos

DIMENSÕES	AUTORES	RECURSOS	INDICADORES
1. Capacidade de Gestão	<ul style="list-style-type: none"> Ansoff 	<ul style="list-style-type: none"> Planejamento Estratégico 	<ul style="list-style-type: none"> Tem missão, visão e objetivos pré-definidos. Utiliza análise da matriz SWOT. Acompanha o planejamento fazendo os ajustes periódicos
	<ul style="list-style-type: none"> Crepaldi Marion 	<ul style="list-style-type: none"> Planejamento Econômico Financeiro 	<ul style="list-style-type: none"> Orçamentos anuais e Fluxo de caixa Comparativo previsto x realizado Avaliação de retorno do capital investido.
	<ul style="list-style-type: none"> Amorim Cavalcanti Paiva Jr Ribemboim 	<ul style="list-style-type: none"> Planejamento de Marketing e Comercial 	<ul style="list-style-type: none"> Conhece área demográfica de atuação? Conhece o segmento de mercado que atinge? Conhece o perfil do cliente? Tem produto diferenciado com rótulo de certificação?



2. Capacidade Produtiva e Tecnológica – Produtividade dos Fatores de Produção.	<ul style="list-style-type: none"> • Barros • Neto 	<ul style="list-style-type: none"> • Terra - Nutrição 	<ul style="list-style-type: none"> • GMD – Ganho médio diário • Lotação Unidade Animal -UA/Hectare (UA=450Kg)
	<ul style="list-style-type: none"> • Barbosa e Souza • Neto 	<ul style="list-style-type: none"> • Animal-Genética 	<ul style="list-style-type: none"> • Índice de natalidade • Idade de apartação • Índice de prenhes • Idade de abate • Taxa de desfrute
3. Capacidade de Inovação	<ul style="list-style-type: none"> • Carmona • Cavalcanti • Nelson & Winter • Ribemboim • Schumpeter 	<ul style="list-style-type: none"> • Em tecnologia 	<ul style="list-style-type: none"> • Melhoria no produto final • Melhoria nos processos e procedimentos • Melhoria na forma de comercialização
	<ul style="list-style-type: none"> • Amorim 	<ul style="list-style-type: none"> • Em formação do capital humano 	<ul style="list-style-type: none"> • Mudanças no modelo de gestão • Incremento na capacitação dos recursos humanos.
4. Capacidade de Pagamento e Investimento	<ul style="list-style-type: none"> • Barbosa e Souza • Marion 	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidade Financeira 	<ul style="list-style-type: none"> • Liquidez • Quociente de participação de Capital de terceiros / Recursos Totais
5. Desempenho	<ul style="list-style-type: none"> • Crepaldi • Marion • Neto • Valle 	<ul style="list-style-type: none"> • Financeiro 	<ul style="list-style-type: none"> • Margem sobre venda = Preço de venda/custo total • Custo médio R\$/cab= CT/Total rebanho • Retorno do Capital investido = Lucro/capital investido

Fonte: Elaboração própria

Atributos Estratégicos dos Recursos

Para fins de análise da relevância estratégica dos recursos produtivos na bovinocultura de corte, tomou-se com base a classificação de Barney, (1991), que defende que, para um recurso ser fonte de vantagem competitiva, ele deve ser valioso, raro, difícil de imitar e insubstituível, em conjunto com a classificação de Peteraf,(1993), para quem são necessárias quatro premissas para que um recurso possa efetivamente proporcionar vantagens competitivas sustentáveis (não efêmeras): heterogeneidade, limites *ex-post* ao processo competitivo (evitando que outros recursos anulem os seus ganhos), mobilidade imperfeita e limites *ex-ante* ao processo competitivo (evitando que o seu custo de aquisição neutralize os ganhos decorrentes de sua exploração).

Observou-se na pesquisa, que o Planejamento Estratégico (PE) é um recurso valioso já que 100% dos entrevistados identificam que praticar o PE pode promover melhor desempenho para as propriedades. Quanto à raridade, constatou-se que não é um recurso raro, pois esse recurso está ao alcance de qualquer empresa e pode ser aplicado por qualquer gestor desde que conheça os princípios da elaboração de um PE. O PE não pode ser considerado um recurso difícil de imitar, pois o seu conteúdo varia entre as organizações, mas o princípio que o rege é semelhante. Pode-se observar que, como a maioria não utiliza o PE, esse recurso não promove heterogeneidade, pois, pelo fato de não ser necessariamente raro e por não existir numa quantidade limitada, ele não interfere de forma mensurável no custo de produção da organização. Quanto à avaliação dos limites *ex-post*, ao analisar os fatores limitantes à sustentação da heterogeneidade do recurso, reforça-se que, pelo fato do recurso PE não ser



heterogêneo, esses fatores limitantes (imitabilidade imperfeita e substituição imperfeita) ficam comprometidos. Ressalta-se que o recurso pode ser imitado por qualquer organização.

Da mesma forma, o segundo fator limitante à heterogeneidade – mobilidade imperfeita – fica comprometido, pois não há uma relação de dependência mútua da empresa em relação ao recurso, principalmente partindo do princípio que apenas 30% utilizam e desses, 10% informalmente. Quanto ao terceiro fator limitante que são os limites *ex-ante*, observa-se que não há competição para adquirir o recurso, pois ele não é raro. Sendo assim, o recurso Planejamento Estratégico não promove diferencial competitivo no contexto das organizações analisadas. Para avaliar, segundo as prerrogativas de Barney, (1991), o Planejamento Econômico Financeiro (PEF) também não é um recurso raro, pelos mesmos motivos apontados para o planejamento estratégico. Da mesma forma, é considerado valioso como ferramenta para tomada de decisão e utilizado, na sua totalidade, por 50% dos entrevistados, envolvendo desde planejamento a acompanhamento e ajustes, e por 100% de forma parcial ao desenvolverem acompanhamento mensal das receitas e despesas. Pode ser considerado insubstituível, pois planejar os gastos, acompanhar o desenvolvimento e ajustar, ao longo do trajeto, são tarefas que não podem ser feitas de outra forma, ou por outro recurso. Como afirmam Santos, Marion e Segatti, (2002), a principal função do planejamento e do controle financeiro é identificar e evitar gastos que estejam reduzindo a lucratividade da exploração.

Esse recurso, do ponto de vista da heterogeneidade, não pode ser considerado heterogêneo já que sua oferta no mercado não é limitada ao ponto de interferir nos custos diretos de produção. Para avaliar o recurso do ponto de vista dos limites *ex-post*, observa-se que os modelos de planejamento e acompanhamento financeiro e econômico das propriedades podem ser facilmente imitados. Essa situação atribui-se ao fator não caracterizar vantagem competitiva. A mobilidade imperfeita também não pareceu promover, de forma real, vantagem competitiva através desse recurso, visto que não há uma dependência mútua entre os recursos. O PEF pode se adequar a qualquer propriedade. Quanto aos limites *ex-ante*, também não foi verificada procedência para vantagem competitiva do recurso PEF, já que a aquisição desse recurso não acontece através de nenhum tipo de competição entre concorrentes. Assim conclui-se que esse recurso não promove vantagem competitiva para as organizações de acordo com as premissas da RBV.

De acordo com os fatores determinantes apontados por Barney, (1991), pode-se considerar o Planejamento de Marketing e Comercial (PMC) como um recurso valioso, pois permite aos produtores organizarem suas vendas nos períodos considerados de preços mais elevados, proporcionando maior rentabilidade, conforme foi verificado em 60% dos entrevistados. Quanto à raridade do recurso, pode-se observar que não é um recurso limitado e que está disponível para qualquer produtor que queira adotá-lo como técnica para melhoria da gestão do seu empreendimento, tal como sugere Cavalcanti, (2005), ao esclarecer que os produtores agropecuários precisam inovar em sua forma de comercialização através da descoberta de novos pontos de venda, de novas embalagens e acondicionamentos, divulgação dos benefícios no consumo e criação um canal de comunicação direto com o consumidor para ouvir as suas demandas e sugestões. As informações e a montagem do planejamento ficam a cargo das empresas, que podem utilizar, inclusive, o mercado futuro como alternativa,



conforme afirma Carmona, (2011). Quanto à substituição do recurso, não foi observada outra forma de atuar com PCM.

A heterogeneidade defendida por Peteraf (1993), pode ser observada neste recurso, mesmo que ele não seja raro, nem difícil de imitar, mas pela característica de ser insubstituível e valioso, porém ele não é largamente utilizado pelos entrevistados, o que não permite afirmar que seja efetivamente heterogêneo. Ao se avaliar o recurso do ponto de vista dos limites *ex-post*, percebe-se que o recurso não apresenta nenhum item de exclusividade tais como imitabilidade imperfeita, ou substituição imperfeita já que não há nada que promova o resguardo das ações perante outras empresas concorrentes. Quanto à mobilidade imperfeita, também não se observou nada que resguardasse a utilização desse recurso de forma exclusiva e vantajosa perante os seus concorrentes. Ainda para os limites *ex-ante*, a análise se assemelha às duas anteriores, nas quais não há nenhum tipo de disputa na aquisição ou implantação desse recurso na propriedade rural. Assim, após a pesquisa mais uma vez, o recurso em análise não demonstra vantagem competitiva para as organizações rurais visto que não cumpre as prerrogativas da teoria da RBV.

A terra é um recurso valioso, já que é o recurso principal para a atividade, conforme premissas de Barney (1991). Quanto à raridade, que é considerada como um atributo de disponibilidade do recurso para o concorrente, entende-se que a terra é de fato um recurso raro, visto que, devido ao seu alto custo, ela não se torna disponível a qualquer investidor. Não só o custo torna a terra rara, mas as suas características, que são totalmente variáveis entre as organizações. Isso fica totalmente evidente ao interpretarem-se as entrevistas e observar-se que 100% dos entrevistados consideram que terra de boa qualidade não está disponível a todo e qualquer produtor. No que tange à dificuldade ou facilidade dos concorrentes em imitarem as características do recurso, a terra é totalmente inimitável, partindo do princípio que, como foi já dito, suas características físicas, químicas e topográficas nunca são iguais. Já em relação a ser substituível, a terra é soberana neste contexto, pois não há como desenvolver a atividade de bovinocultura independente do uso da terra.

Assim, é perceptível, através dessa pesquisa que a terra é um recurso heterogêneo. Ao buscarmos avaliá-la através das premissas apontadas por Peteraf, (1993) para referenciar a teoria do RBV, essa heterogeneidade está explícita na pesquisa quando observamos que 60% dos entrevistados apontam a terra como recurso prioritário e 40% como recurso moderado, se houver investimento em tecnologia que possa suprir essas carências da terra. Corroborando os argumentos de Peteraf, (1993), 100% acreditam que a terra é um recurso que, se superior, pode gerar produção a custos mais baixos. Quanto aos limites *ex-post* entende-se que a terra é caracterizada por imitabilidade e substituição imperfeitas, tal como foi explicado acima e conforme 100% dos entrevistados apontaram, ao afirmarem que dispor de uma terra de melhor qualidade gera vantagem competitiva em relação aos concorrentes. Ao analisar a mobilidade imperfeita do recurso, observou-se que, apesar de não ser identificado um monopólio bilateral, conforme prevê Peteraf, (1993), no qual há uma dependência mútua entre o recurso e a organização, nem a incerteza do valor do recurso para os concorrentes, a terra tem imobilidade devido não só ao seu alto valor absoluto, conforme defende Rumelt, (1987), como também pelo aspecto cultural que envolve as propriedades rurais do ponto de vista



afetivo a partir do momento que é um bem tangível e imóvel que, muitas vezes, já atravessou gerações, ficando portanto um vínculo difícil de ser desfeito, independente dos resultados econômicos e financeiros. Como os recursos para alcançarem competição precisam ser adquiridos em condições favoráveis, ou melhor, sem disputa entre concorrentes, de forma que não eleve o seu valor, de acordo com as premissas de Peteraf (1993), a terra cumpre esta função em relação aos limites *ex-ante*, já que, se adquirida em condições de competição, o retorno do capital investido poderá ser mais longo, assim como a disponibilidade do capital para outros recursos poderá se tornar limitada. Nesse contexto, observa-se que a terra gera vantagem competitiva para as organizações rurais de bovinocultura de corte, segundo os princípios regidos pela Teoria da RBV.

De acordo com os requisitos propostos por Barney, (1991), entende-se que os animais são um recurso valioso se detentores de genética diferenciada. Essa constatação pode ser evidenciada na pesquisa, visto que 100% dos entrevistados deram importância prioritária à qualidade genética dos animais, ressaltando que a disponibilidade de animais geneticamente melhorados traz ganhos efetivos de produtividade. Continuando na classificação de Barney, (1991), não se avalia o recurso animal (genética) como um recurso raro, visto que as tecnologias que permitem uma qualidade genética diferenciada, tais como inseminação artificial ou aquisição de touros melhorados, estão disponíveis para qualquer produtor, a partir do momento em que não há nenhum tipo de reserva técnica, patente ou restrição (que não estrutural e interna) que impeça o produtor bovinocultor de buscar melhoria genética do plantel. Conforme afirmam Barbosa e Souza, (2007), ao defenderem que a capacidade produtiva do negócio varia de acordo com os níveis de investimento tecnológico implantado, com os níveis de disponibilidade financeira apresentado, com a infra-estrutura disponível e com a capacidade da mão-de-obra ofertada fica explícito que a genética tem grande importância no contexto produtivo da propriedade. Ainda segundo a classificação de Barney, (1991), os animais e a sua genética são considerados recursos difíceis de imitar, justamente pelo caráter peculiar da dependência biológica que o produto tem, ou seja, pode haver uma variabilidade entre os animais. Dessa forma, não há garantias de que os concorrentes possam dispor de genética igual. Quanto a ser insubstituível, abordando assim a última característica proposta por Barney, (1991), os animais e sua carga genética são, de fato, insubstituíveis. Para bovinocultores da fase de cria, dispor de animais geneticamente melhorados para gerarem bezerros é imperativo. Já no caso dos bovinocultores que adotam a fase de recria e engorda e, portanto utilizam-se dos animais como produto, a análise não se justifica.

Dando continuidade, passa-se a analisar as prerrogativas de Peteraf, (1993) para que os recursos sejam fonte de vantagem competitiva. A heterogeneidade, por exemplo, é de fato uma prerrogativa do recurso animal e genética a partir do momento que, conforme a mesma autora esclarece, ele gera um menor custo e um atendimento melhor aos clientes, já que animais melhorados trazem melhor conversão alimentar, maior rapidez no ganho de peso (menor custo) e ainda oferecem ao mercado uma carne de melhor qualidade. Analisando os limites *ex-post*, pode-se observar que o recurso em questão também promove uma situação de imitabilidade imperfeita, conforme está explícito acima, no argumento da difícil imitação de Barney, (1991) como também de substituição imperfeita (também justificada acima).



Para a mobilidade imperfeita, como a terceira premissa a ser analisada, não foi observada uma dependência mútua do recurso em relação à organização e vice-versa. O recurso instalado em outra propriedade pode gerar benefícios reais a essa outra empresa, porém a propriedade, efetivamente, depende da qualidade desse recurso. Ressalva-se que existem condições para que um animal geneticamente melhorado responda ao seu potencial que é a oferta de alimento tanto em quantidade quanto em qualidade. Para finalizar a análise desse recurso, observam-se os limites *ex-ante*, que definem a forma de apropriação do recurso como uma prerrogativa para a efetiva fonte de vantagem competitiva do recurso. Nesse caso, obter animais, ou sêmen ou ainda embriões, em condições favoráveis (sem competição) de fato melhoram os custos de produção. Nesse contexto, observa-se que os animais e a sua genética melhorada atendem a uma vantagem competitiva para as organizações, segundo a análise dos requisitos baseada no modelo da RBV.

A tecnologia na bovinocultura, no âmbito dos seus produtos e dos seus processos permite uma melhor *performance* por parte dos produtores rurais, conforme foi identificado por 80% dos entrevistados. Conforme os atributos condicionantes propostos por Barney, (1991), a tecnologia é um recurso valioso visto que pode neutralizar as ações ameaçadoras do ambiente externo, conforme declarado pelos 80% dos entrevistados. Quanto ao recurso ser raro, que significa não estar disponível para os competidores, pode-se observar que a tecnologia não é um recurso raro, partindo do princípio que nenhum dos entrevistados se utiliza de tecnologia exclusiva, ou com algum tipo de isolamento. Inseminação artificial, estação de monta, semi-confinamento, mineralização e planejamento sanitário são tecnologias disponíveis e utilizadas pela maior parte dos entrevistados.

Para 60% dos entrevistados, a tecnologia não foi considerada um recurso inimitável. Quanto a ser insubstituível, a tecnologia de fato é insubstituível, conforme os entrevistados reconhecem em 100% dos casos. Níveis mais avançados e de médio uso de tecnologia, de fato, trazem resultados produtivos melhorados para as propriedades de bovinocultura, independente do ciclo produtivo adotado, conforme observado no Quadro 1.

Dando prosseguimento à análise do recurso, porém abordando os requisitos de Peteraf.(1993), observou-se que a tecnologia é um recurso heterogêneo a partir do momento que permite produzir em maior escala, com custos médios inferiores e atendendo melhor aos clientes, do ponto de vista de disponibilidade e qualidade. Ao se observarem os limites *ex post*, conclui-se que não há limites dados aos concorrentes já que as técnicas são processos intangíveis e fáceis de copiar e as máquinas são comercializadas sem restrição de patentes ou mecanismos de isolamento. Em relação à Mobilidade Imperfeita, observou-se que não há uma dependência mútua do recurso em relação à organização, a partir do momento que todas as propriedades se utilizam de algum tipo das tecnologias apresentadas. Ao avaliar as premissas apresentadas pelos limites *ex ante*, observou-se que como as tecnologias estão disponíveis no mercado em oferta suficiente e livres de disputa, não se impõe essa prerrogativa para sustentar a heterogeneidade dos recursos. Não foi identificada na pesquisa nenhuma tecnologia de produto ou de processo inovadora, criada ou patenteada, ou ainda exclusiva de apenas um produtor. Observando a análise feita, percebe-se que as evidências encontradas sobre a tecnologia não a definem como um recurso que promova vantagem competitiva para as organizações, de acordo com as premissas da RBV.

O segundo recurso a ser analisado dentro da dimensão Capacidade de Inovação é o recurso humano que, conforme afirma Amorim, (2011) “embora para alguns, as pessoas não



sejam parte dos recursos de produção, elas são parte substancial para o exercício da produção. 100% dos entrevistados apontam que ter uma equipe diferenciada gera vantagem para o negócio. Quanto a ser um recurso raro, a pesquisa mostra que 100% dos entrevistados não estão satisfeitos em relação à capacidade técnica dos seus empregados, mas todos concordam que a capacidade, confiabilidade e honestidade do homem do campo ainda são virtudes que prevalecem no contexto das relações. Dessa forma entende-se que o recurso é raro. Quanto à substituição, observa-se que no campo, a substituição do homem por outro recurso tecnológico vem crescendo nos últimos anos, mas sobretudo na agricultura. A lida com os animais, por exemplo, ainda depende dos funcionários e de animais de trabalho, para 100% dos entrevistados. Portanto o recurso é considerado insubstituível.

Analisando as prerrogativas de Peteraf, (1993) para a teoria do RBV, observa-se que o recurso humano nas organizações é considerado heterogêneo, já que, se superiores, produzem com mais eficiência. Para sustentar, por um tempo mais longo, a prerrogativa acima, Peteraf, (1993) sugere que existam os limites *ex post*. Rumelt, (1984) sugere a aprendizagem e a assimetria de informação como elementos dessa composição. No caso dos recursos humanos, observou-se que a aprendizagem é bastante relevante no contexto da atividade de bovinocultura, devido à escassez de treinamento, como também pela baixa escolaridade dos funcionários como foi identificada na pesquisa. Em relação à assimetria de informação, podemos também considerar como item existente no contexto da análise dos recursos humanos, pois, muitas vezes, as rotinas organizacionais tácitas fazem grande diferença, mas não são plenamente identificadas pelos concorrentes.

Ao analisar o terceiro elemento da prerrogativa de Peteraf, (1993), para a sustentabilidade da heterogeneidade como mobilidade imperfeita, observa-se que não foi observado monopólio bilateral entre o recurso e a organização e que as propriedades podem alterar suas equipes, ou seu pessoal por outros e continuar obtendo vantagens e até mesmo superá-las. Por fim, analisar os limites *ex ante*, como quarta premissa para obtenção de vantagem competitiva segundo modelo do RBV, observou-se que como a mão de obra tem baixa qualificação, há disponibilidade no mercado, e a oferta de remuneração e benefícios é equivalente entre os entrevistados, não há disputa para obter esse recurso, não representando, portanto, um limite *ex ante*. Assim, podemos identificar o recurso humano como um recurso que atende, na sua maioria, as premissas apontadas para garantir a vantagem competitiva, segundo o modelo do RBV.

De acordo com Barney, (1993), observar -se que a disponibilidade financeira é um recurso valioso no contexto da gestão das propriedades rurais já que são identificadas as premissas para isso, pois ela promove melhor desempenho do negócio, responde bem às oportunidades assim como neutraliza as ameaças do ambiente externo. Isso pode ser comprovado pelo fato de 80% dos entrevistados considerarem a disponibilidade de capital um recurso prioritário, e 20% considerarem moderado. Quanto a ser um recurso raro, ainda avaliando as prerrogativas de Barney, (1991), podemos identificar que o recurso preenche o requisito, visto que 70% dos entrevistados têm sua capacidade de pagamento (resultado da relação entre ativo circulante e passivo circulante), menor do que 1. Isso quer dizer que o bovinocultor está carente de capital. Para avaliar a terceira condicionante de Barney, (1991), como a dificuldade em imitar, o recurso disponibilidade de capital é totalmente particular, intrínseco, próprio e não comum de ser compartilhado, gerando, assim, uma dificuldade total em ser imitado pelos concorrentes. Quanto a ser um recurso insubstituível, entende-se que ele



também preenche as prerrogativas, pois as empresas e as pessoas, dentro do sistema capitalista de produção, dependem do capital para movimentar e fazer os empreendimentos funcionarem.

Partindo para as condicionantes de Peteraf, (1993), entendemos que o recurso capital é um recurso heterogêneo, pois estando disponível nas organizações rurais, pode permitir uma produção eficiente, com menores custos e capaz de atender muito bem aos clientes. No que tange aos limites *ex post*, apresentados no contexto da sustentabilidade da heterogeneidade do recurso, o capital cumpre a premissa a partir do momento que não pode ser imitado e nem substituído. Quanto à análise da mobilidade imperfeita, como terceira prerrogativa apontada por Peteraf, (1993), não há dúvida quanto à sua mobilidade. Por fim, os limites *ex-ante*, apontados por Peteraf, (1993) como quarto elemento, pré-requisito para a geração de vantagem competitiva por parte dos recursos, observou-se que obter capital livre de disputa, ou seja, para aqueles poucos casos em que há fonte de terceiros na composição do caixa da empresa, quando se obtém esse recurso, em momentos favoráveis do ponto de vista de taxa de juros, garantias etc, permite-se um melhor desempenho do recurso no contexto da gestão organizacional e maior vantagem perante os concorrentes. Portanto, no contexto das observações e das análises feitas nas entrevistas, pode-se classificar a disponibilidade financeira ou o capital de giro como um recurso que promove vantagem competitiva para as organizações, pautada nas premissas impostas pela teoria do RBV.

O quadro 03, a seguir, sintetiza a avaliação de relevância estratégica dos recursos na bovinocultura de corte, ressaltando a sua capacidade ou não de geração de vantagem competitiva, com base nas premissas conceituais da RBV.

Quadro 03 – Relevância Estratégica dos Recursos pela RBV

DIMENSÃO	RECURSO	RELEVÂNCIA ESTRATÉGICA
Capacidade de Gestão	Planejamento estratégico	Não
	Plan. Econômico e Financeiro	Não
	Plan. Marketing e Comercial	Não
Capacidade Produtiva	Terra	Sim
	Genética Animal	Sim
Capacidade Tecnológica e de Inovação	Tecnologia	Não
	Recursos Humanos	Sim
Capacidade de Investimento	Capital Financeiro	Sim

Fonte: Elaboração própria

Desempenho das Propriedades Rurais

A classificação das propriedades estudadas conforme o seu desempenho é apresentado no Quadro 4, evidenciando que três propriedades foram classificadas como de alto desempenho, quatro apresentaram um desempenho intermediário e três obtiveram



desempenho inferior. Essas constatações foram pautadas levando em conta, prioritariamente, o índice de retorno do capital investido, que identificou apenas duas propriedades com retorno acima de 26% e uma com retorno entre 16 e 20%. Estes indicadores foram significativamente superiores aos das outras sete propriedades.

Um segundo critério foi a margem sobre vendas, que, conforme Neto, (2008) é considerado um dos três pilares para o bom desempenho das organizações rurais. E o custo de produção foi adotado como critério complementar. Trata-se de um índice que serve como suporte para os outros dois, sendo com eles correlacionado, como afirma Lazzarine Neto, (2008). Cabe ressaltar, que, eventualmente, custos superiores à média do setor podem não afetar o desempenho, desde que haja compensações no preço final de venda dos produtos, implicando em margens superiores. Este foi o caso das propriedades C, E e H, que trabalham com produção de animais melhorados e investimento superior em genética e nutrição.

Quadro 4 – Desempenho das Propriedades Rurais

Propriedade	Município	Custo de produção por animal	Margem sobre vendas	Retorno do capital investido	Ranking do desempenho
ALTO DESEMPENHO					
E	Itagibá	R\$ 250,00 a R\$ 270,00	30% a 35%	Acima de 26%	1º
C	Eunápolis	R\$ 291,00 a R\$ 300,00	25% e 30%	Acima de 26%	2º
H	Ruy Barbosa	R\$ 291,00 a R\$ 300,00	25% e 30%	16% a 20%	3º
MÉDIO DESEMPENHO					
D	Medeiros Neto	R\$ 291,00 a R\$ 300,00	15% a 20%	11% a 15%	4º
F	Irajuba	Acima de R\$ 300,00	15% a 20%	11% a 15%	5º
A	Macajuba	R\$ 250,00 a R\$ 270,00	NI	6% a 10%	6º
I	Itanagra	Acima de R\$ 300,00	15% a 20%	6% a 10%	7º
BAIXO DESEMPENHO					
B	Mundo Novo	R\$ 250,00 a R\$ 270,00	15% a 20%	Até 5%	8º
G	Potiraguá	R\$ 250,00 a R\$ 270,00	15% a 20%	Até 5%	8º
J	Sapeçu	R\$ 291,00 a R\$ 300,00	MENOR QUE 10%	Até 5%	10º

Fonte: Elaborado pela própria autora

Recursos Estratégicos para o Desempenho das Propriedades Rurais



Em conformidade com as entrevistas realizadas, o Quadro 5, a seguir, evidencia a presença ou não dos recursos analisados nas propriedades rurais de alto, médio e baixo desempenho, buscando possibilitar uma avaliação da sua efetiva influência sobre a geração de vantagens competitivas e a obtenção de um desempenho superior. Em seguida, é apresentado um breve comentário sobre cada um dos recursos estudados.

Quadro 5 – Presença de Recursos nas Propriedades Rurais

Propriedade	Município	Ranking	Capacidade de gestão			Capacidade produtiva e tecnológica		Capacidade de inovação		Capacidade de pagamento e investimentos
			Planejamento Estratégico	PlanejamentoEconômico – financeiro	PlanejamentoC comercial e de marketing	Terra	Animais	Tecnologia	Recursos Humanos	Capital
ALTO DESEMPNHO										
E	Itagibá	1º	N	N	S	S	S	N	S	S
C	Eunápolis	2º	N	S	S	S	S	S	S	S
H	Ruy Barbosa	3º	N	S	S	S	S	S	N	S
MÉDIO DESEMPENHO										
D	Medeiros Neto	4º	N	N	N	S	S	S	S	N
F	Irajuba	5º	N	S	S	N	S	S	N	S
A	Macajuba	6º	S	N	N	S	S	N	S	N
I	Itanagra	7º	S	S	S	N	S	S	S	S
BAIXO DESEMPENHO										
B	Mundo Novo	8º	N	N	N	S	S	N	N	S
G	Potiraguá	8º	N	N	N	S	N	S	N	S
J	Sapeaçu	10º	N	N	N	S	S	S	N	N

Fonte: Elaboração própria

Planejamento estratégico: As propriedades que obtiveram desempenho superior (E, C e H) não adotam formalmente o planejamento estratégico, enquanto que as propriedades que declaram utilizar esse recurso foram as propriedades de médio desempenho (A e I). As propriedades de baixo desempenho também não utilizam o recurso, o que permite observar que o planejamento estratégico não trouxe melhorias significativas no desempenho das organizações, mostrando-se, portanto, um recurso não relevante.

Planejamento econômico financeiro: O planejamento econômico financeiro, de acordo com as evidências obtidas na pesquisa de campo, é um recurso relevante, já que promove efetivamente um diferencial no desempenho das propriedades que o utilizam. Duas propriedades, dentre as três de alto desempenho e duas dentre as quatro de médio desempenho o utilizam regularmente.

Planejamento comercial e de marketing: Observou-se que, das cinco propriedades que utilizam o planejamento comercial, três são as consideradas de alto desempenho. As outras



duas são de médio desempenho. Nessa perspectiva, a pesquisa aplicada demonstra que o planejamento comercial exerce uma influência no desempenho das organizações rurais, ficando ele classificado como um recurso relevante.

Terra/Nutrição: Identificou-se que oito dentre as dez propriedades analisadas dispõem do recurso terra em condições boas/satisfatórias. As duas que não dispõem foram classificadas como de médio desempenho. Dessa forma, a pesquisa aponta que ter esse recurso em condição superior não implica em obter melhor desempenho, já que propriedades de baixo desempenho também dispõem desse recurso em boas condições.

Animal/ Genética: Para esse recurso, apenas uma das propriedades não identificou o seu plantel como detentor de uma qualidade genética diferenciada. Foi a Propriedade G, 8ª no ranking de desempenho. Todas as outras apontaram dispor desse recurso. Nessa condição, de quase unanimidade na posse do recurso, a pesquisa não permite associar as propriedades com melhor desempenho em relação à posse ou não do recurso, deixando, portanto a evidência de que a genética animal não foi um recurso relevante para desempenho superior nas propriedades analisadas.

Tecnologia: Constatou-se que a tecnologia adequada está disponível em sete das dez propriedades avaliadas, sendo que uma das três que não dispõe desse recurso é a propriedade primeira no *ranking* de desempenho. As outras duas de alto desempenho utilizam o recurso assim como três dentre as quatro com médio desempenho e duas dentre as de desempenho inferior. Essa constatação permite classificar o recurso como não relevante do ponto de vista estratégico.

Recursos Humanos: Dentre as três propriedades que obtiveram desempenho superior, apenas uma delas (H) não dispõe de recursos humanos superiores às demais. Na mesma perspectiva de análise, as três propriedades que apresentaram desempenho inferior, conforme afirmado por seus dirigentes, não dispõem desse recurso em condições superiores. As evidências, portanto, apontam para a constatação de sua relevância para o desempenho das propriedades rurais.

Disponibilidade Financeira: Foi constatado, que as propriedades de alto desempenho afirmam dispor deste recurso. Porém as propriedades de médio desempenho, exceto a duas, também manifestam a sua disponibilidade. E até mesmo as propriedades de baixo desempenho apontam a disponibilidade do recurso em caráter superior e diferenciado. Desta forma, a disponibilidade financeira é considerada um recurso não relevante para o desempenho destas propriedades.

Cabe destacar a surpreendente constatação de que os recursos Terra, Genética, Tecnologia e Disponibilidade Financeira não foram identificados como estrategicamente relevantes para um desempenho superior, contrariando Barrios, (2011) e Marion, (2000), em que pese a sua óbvia e acentuada influência sobre a produtividade das propriedades destinadas à bovinocultura de corte. Tais constatações parecem refletir a sua homogeneidade no universo pesquisado. Significa dizer que os ganhos de produtividade obtidos simultaneamente pelos diversos empreendimentos não proporcionaram desempenho superior. O acesso à tecnologia de ponta e a um material genético qualificado foi considerado viável para todos, não havendo restrições comerciais ou institucionais à sua obtenção. Por outro lado, os indicadores técnicos das pastagens e a disponibilidade de capital financeiro por seus proprietários não comportou diversidade significativa. Neste contexto, o desempenho diferenciado esteve associado à



gestão rigorosa e cuidadosa dos recursos humanos, associada a um bem elaborado planejamento financeiro e comercial dos processos produtivos e de distribuição e venda.

Conclusões

Conforme demonstrado nesta pesquisa, alguns recursos analisados foram identificados como estrategicamente relevantes e promotores de vantagens competitivas sustentáveis para os empreendimentos rurais de bovinocultura à luz da teoria da RBV. Por outro lado, o estudo empírico das propriedades constatou objetivamente a presença e relevância de cada recurso nas propriedades de alto desempenho. O quadro 6, a seguir, possibilita o confronto entre estas constatações, evidenciando que nem todos os recursos que cumpriram os requisitos de relevância estratégica da RBV foram determinantes para um desempenho superior nestas propriedades. Em sentido inverso, alguns recursos que não cumpriram os requisitos da RBV, foram identificados na pesquisa de campo como relevantes para o desempenho superior.

Quadro 6 – Relevância dos Recursos e Atendimento às Premissas da RBV

Recurso	Planej. Estratégico	Planej. Econômico - financeiro	Planej. Comercial / marketing	Terra	Animais	Tecnologia	Recursos Humanos	Capital
Pesquisa Aplicada	Não relevante	Relevante	Relevante	Não conclusivo	Não relevante	Não relevante	Relevante	Não relevante
RBV	Não estratégico	Não estratégico	Não estratégico	Estratégico	Estratégico	Não estratégico	Estratégico	Estratégico
Comparação	Compatível	Não compatível	Não compatível	Não compatível	Não compatível	Compatível	Compatível	Não compatível

Fonte: Elaboração própria

Dentre os oito recursos analisados, apenas três corroboraram as hipóteses da RBV: “Planejamento Estratégico”, “Tecnologia” e “Recursos Humanos”, confirmando os argumentos de Barney, (1991) e Peteraff, (1993). Da mesma forma, esses recursos também reforçam a visão de Cumbrelate, Pascucci e Grave (2008), que explicam que a RBV é uma análise de comportamento estratégico cuja idéia principal pressupõe que a seleção, obtenção e disposição dos recursos, juntamente com o desenvolvimento de competências únicas, resultam em vantagem competitiva.

Por outro lado, a não confirmação das hipóteses da RBV para os demais cinco recursos pode estar associada às especificidades do setor rural, onde as empresas, ao utilizarem tais recursos, melhoraram seus índices produtivos, ampliam a sua produção, porém o fazem de forma homogênea, mantendo um desempenho similar (não superior) aos concorrentes.

Os resultados encontrados lembram ainda o tradicional argumento de Schumpeter, (1961) que destaca a importância da capacidade endógena (inovação, renovação, substituição e atualização de produtos, tecnologias, processos, insumos e expressões organizacionais) como determinante do desempenho. Na bovinocultura de corte, a apropriação de resultados econômicos parece depender mais dos parâmetros internos de produtividade do que das condições de competitividade propriamente ditas.

REFERÊNCIAS

AMORIM.T.N.G.F. **Gestão de Pessoas no agronegócio**, In: CALLADO.A.A.C.;(Org) Agronegócio. São Paulo: Atlas, 2011



- ANSOFF, Igor H. **Estratégia Empresarial**. São Paulo, McGraw-Hill do Brasil 1990.
- BARBOSA, F.A. SOUZA, R.C. **Planejamento na bovinocultura de corte**. IN Administração de Fazendas de Bovinos. Ed. Aprenda Facil. 2007
- BARNEY, J; WRIGHT, M.; KETCHEN, D.J. **The resourced based view of the firm: Ten years after 1991**. Journal of Management, Greenwich, vol27, p625-641, 2001
- CALLADO, A.A.C. **Agronegócio**. 3ª edição. São Paulo. Atlas, 2011
- CAMARGOS, M.A., DIAS, A.T. **Estratégia, Administração Estratégica e Estratégia Corporativa: Uma síntese teórica**. Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, v. 10, nº 1, janeiro/março 2003
- CARMONA, Charles Ulises de Montreuil, IN CALLADO, A.A.C. **Agronegócio**. 3ª edição. São Paulo. Atlas, 2011
- CAVALCANTI, Miguel da Rocha. **Marketing agressivo é essencial à pecuária**. In: Revista Visão Agrícola. USP. ESALQ. Pag. 135 Anos 2. Jan/Jun 2005
- CREPALDI, S.A. **Contabilidade Rural**. 2ª edição São Paulo. Atlas 1998
- JANK, M.S.; NASSAR, A.M. **Competitividade e Globalização**, In: ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, M.F. (Org) Economia e Gestão dos negócios agroalimentares. São Paulo: Pioneira, 2000
- LAZZARINI NETO, S. **Engorda a pasto**. Coleção: Lucrando com a pecuária. Editora SDF. 1994
- MAZZALI, Leonel. **O processo recente de organização agroindustrial: do complexo à organização em rede**. São Paulo: UNESP, 2000
- MARION, J.C. **Contabilidade Rural**. 6ª edição. São Paulo Atlas 2000
- NASSIF, V.M.J; HANASHIRO, D.M.M. **A Competitividade das Universidades particulares a Luz de uma visão baseada em recursos**. Revista de Administração Mackenzie, São Paulo, Ano 3, n.1, p.95-114. 2003
- NETO, J.B de Medeiros. **Desafio à Pecuária Brasileira**. São Paulo. Coleção Técnica Rural. Editora Sulina, 1970.
- PENROSE, E. T. (1959) **The theory of the growth of the firm**. New York: Wiley, 1959.
- PETERAF, M. A. (1993) the cornerstones of competitive advantage: a resource based view. **Strategic Management Journal**, v. 14, p. 179-191
- PIRES, A.V. **Bovinicultura de Corte**. Volumes I e II Piracicaba: FEALQ, 2010
- PORTER, M.E. **Estratégia Competitiva- Técnicas para análise da indústria e da concorrência**. Rio de Janeiro, Editora Campus, 1976
- RIBEMBOIM, J.A.; **Produtos agrícolas e mercados no agronegócio**, In: CALLADO, A.A.C.; (Org) Agronegócio. São Paulo: Atlas, 2011
- SANTOS, G.J; MARION, J.C.; SEGATTI, S. **Administração de custos na agropecuária**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2002
- SCHUMPETER, J A. **Capitalismo, Socialismo e Democracia**. Rio de Janeiro: Editora Fundo de Cultura, 1961.
- TLERGARTEM, M; ALVES, C.A. **A visão baseada em recurso (RBV) como estratégia empresarial: um estudo das principais abordagens a partir de um quadro de referenciais teóricos**. Revista Universo Administração. São Paulo. v.2, ano 2, p-61-74 jan/jul 2008



VINHAS, JN.I. **Gestão de Custos e Avaliação de Resultados**. São Paulo. *Agripoint* Consultoria Ltda. 2007 WERNERFELT, B. *A resource-Based View of the firm*. Strategic Management Journal, Hoboken, v.5, p.171-180, 1984

WERNERFELT, B. *A resource-Based View of the firm*. Strategic Management Journal, Hoboken, v.5, p.171-180, 1984

Referências virtuais:

CALDEIRA, A; SIQUEIRA M. **Competitividade e desenvolvimento sustentável na visão de gestores**. Acessado em 20/06/2011

<http://periodicos.pucminas.br/index.php/economiaegestao/article/viewFile/935/900>

Censo Agropecuário 2010 consulta em 07/05/2012

<http://www.metadados.ibge.gov.br/detalhePesquisa.aspx?cod=CA>

FELÍCIO, P.E. de. In: XXXVI **Reunião Anual da SBZ**, 1999, Porto Alegre. Anais. Rio Grande do Sul: Sociedade Brasileira de Zootecnia.

<http://www.fea.unicamp.br/deptos/dta/carnes/files/sbz1.pdf> Disponível em 28/05/2012

IBGE site consulta em 22/09/2011

<http://www.sidra.ibge.gov.br/bda/pecua/default.asp?t=2&z=t&o=24&u1=1&u2=1&u3=1&u4=1&u5=1&u6=1&u7=1>

IEPEC – Instituto de Estudos Pecuários <http://www.iepec.com> Consultado em 25/07/2012

NETO, A C; El Memari. **Custos de Produção na Pecuária de Corte** <http://www.iepec.com/noticia/custos-de-producao-na-pecuaria-de-corte> Consultado em 25/07/2012