

**ANÁLISE DOS RECURSOS ESTRATÉGICOS A PARTIR DA VISÃO DOS GESTORES E
STAKEHOLDERS INTERNOS E EXTERNOS DE UMA ASSOCIAÇÃO DE CATADORES NO
OESTE POTIGUAR**

ABIGAIL JESSICA DA SILVA ARAUJO GOMES

abigail.araujo@ufersa.edu.br

ARRILTON CARLOS DE BRITO FILHO

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO SEMI-ÁRIDO - UFERSA

arrilton.carlos@hotmail.com

ELISABETE STRADIOTTO SIQUEIRA

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO SEMI-ÁRIDO - UFERSA

betebop@uol.com.br

VALDEMAR SIQUEIRA FILHO

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO SEMI-ÁRIDO - UFERSA

dema@ufersa.edu.br

ROSA ADEYSE SILVA

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO SEMI-ÁRIDO - UFERSA

rosaadeyse@gmail.com

ANÁLISE DOS RECURSOS ESTRATÉGICOS A PARTIR DA VISÃO DOS GESTORES E *STAKEHOLDERS* INTERNOS E EXTERNOS DE UMA ASSOCIAÇÃO DE CATADORES NO OESTE POTIGUAR

RESUMO: Este trabalho tem como objetivo comparar a visão da gestora e os *stakeholders* sobre os recursos estratégicos possuídos por uma associação de catadores no oeste potiguar a fim de compreender se o existe entre eles um posicionamento homogêneo. Para isso foi utilizada pesquisa de campo com análise qualitativa, com dados obtidos a partir de oito entrevistas junto aos *stakeholders* da associação de catadores analisada. Os resultados sugerem que o recurso reputacional permite que a associação tenha maior visibilidade na cidade. Contudo, apesar de se tratar de uma conquista importante, não permite que a organização supere as principais deficiências encontradas que se referem aos recursos financeiros, humanos, tecnológicos e físicos. Há desmotivação dos associados devido à falta de transparência com a gestão financeira, falta de punição com os catadores descompromissados e a baixa remuneração dos catadores. As máquinas, recurso tecnológico, que valorizam o valor dos materiais, ainda não estão em funcionamento. A situação competitiva da associação é de desvantagem temporária, sugerindo que a estratégia a ser adota seja investir no estímulo do catador, colocar as máquinas em operação, melhorando assim a remuneração. A análise estratégica entre a gestora e *stakeholders* é homogênea, sugerindo que ela é capaz de fazer uma análise ambiental coerente com sua realidade. Contudo, ela não se posiciona estrategicamente, buscando soluções a partir das demandas que surgem no dia a dia. Desta forma conclui-se que possuir uma leitura correta do ambiente não tem sido suficiente para um posicionamento estratégico da associação.

Palavras-Chave: Estratégia, Vantagem Competitiva, Organizações Sociais, *Stakeholders*.

ANALYSIS OF STRATEGIC RESOURCES FROM THE PERSPECTIVE OF MANAGERS AND INTERNAL AND EXTERNAL STAKEHOLDERS OF A COLLECTORS ASSOCIATION IN POTIGUAR WEST

ABSTRACT: The objective of this work is to compare the manager 's and stakeholders' view on the strategic resources possessed by an association of waste pickers in the western potiguar in order to understand if there is a homogeneous positioning between them. For that, field research was used with qualitative analysis, with data obtained from eight interviews with the stakeholders of the association of collectors analyzed. The results suggest that the reputational feature allows the association to have greater visibility in the city. However, although this is an important achievement, it does not allow the organization to overcome the main deficiencies found that refer to financial, human, technological and physical resources. There is demotivation of members due to the lack of transparency with the financial management, lack of punishment with the uncommitted collectors and the low remuneration of the collectors. The machines, technological resources, which value the value of the materials, are not yet in operation. The competitive situation of the association is of temporary disadvantage, suggesting that the strategy to be adopted is to invest in the stimulus of the taster, to put the machines in operation, thus improving the remuneration. The strategic analysis between the manager and stakeholders is homogeneous, suggesting that she is able to make an environmental analysis consistent with her reality. However, it does not strategically position itself, seeking solutions based on the demands that arise from day to day. In this way it is concluded that having a correct reading of the environment has not been sufficient for a strategic positioning of the association.

Key words: Strategy, Competitive Advantage, Social Organizations, *Stakeholders*.

INTRODUÇÃO

Dada as constantes mudanças que ocorrem no ambiente de atuação das organizações, ocasionadas pela intensificação da competitividade no mercado, as estratégias se mostram como uma tentativa de antecipação das ações que ocorrem no entorno das empresas, a fim de agir para minimizar ameaças e aproveitar as oportunidades advindas do mercado (PEREIRA et al, 2006). No entanto, nem sempre as organizações conseguem agir estrategicamente uma vez que não atuam ativamente no ambiente, através da definição de oportunidades, devido a gestão não conseguir a autonomia e a capacidade necessária para se antecipar ao ambiente que está inserida. Desta forma, o posicionamento da organização é definido de fora para dentro, pois são as condições ambientais que indicam as ações que a organização deve tomar.

Como objetiva a sobrevivência da organização, as estratégias podem ser aplicadas aos diversos tipos de organização (privadas, públicas, OSCIPS), já que com elas, acredita-se que as possibilidades de perdurar ao longo do tempo são maiores. Desta forma, este trabalho focará na utilização de estratégias pelas OSCIPS, dado ao seu contexto ser peculiar, pois as estratégias que antes eram restritas as organizações com fins lucrativos começam a adentrar no campo das organizações do terceiro setor que possuem como motivo de existência finalidades de caráter mais subjetivo (PEREIRA *et al.* 2006). Além disso, as organizações sociais (OS), assim como as privadas, também enfrentam ambientes competitivos visto que disputam acesso a recursos orçamentários vindos do governo, bem como doações e patrocínios das empresas privadas ou outras entidades sem fins lucrativos (BRASIL & PIMENTA, 2005).

O objetivo principal da administração estratégica é que a empresa implemente ações que gerem vantagem competitiva (VC) (BARNEY & HESTERLY, 2011). Segundo Tondolo & Bitencourt (2008), diferenças internas entre as empresas numa mesma indústria podem proporcionar VC e, entre essas diferenças, destacam-se a disponibilidade dos produtos existentes e suas características e as decisões administrativas de como explorar esses recursos.

Com isso, dado o ambiente instável enfrentado pelas organizações, inclusive as OSCIPS, a sobrevivência dessas depende cada vez mais da capacidade competitiva (ARAÚJO *et al.*, 2008). Emergindo nos anos 1990, a Visão Baseada em Recursos (VBR) é uma das teorias que abordam a VC e, segundo Barney (1991), é a mais consistente delas.

A VBR é uma teoria que busca a definição das VC a partir dos recursos internos possuídos e determinados pela organização. A partir desses pressupostos, Barney & Hesterly (2011) desenvolveram o Modelo VRIO – valor, raridade, (não) imitabilidade, que de forma organizada possibilita a criação de uma Vantagem Competitiva Sustentável (VCS) a partir dos recursos internos controlados pelas organizações. Esse modelo é construído numa perspectiva em que a organização identifica e controla dos seus recursos estratégicos. Contudo, a questão que se coloca é sobre a capacidade que os gestores das OSCIPS têm em determinar os valores propostos no Modelo VRIO como ocorre nas organizações privadas, pois as lideranças dessas OS, em muitos casos, não dispõem de formação gerencial necessária que permita identificar seus recursos. Com isso, uma das possibilidades para definição de seus recursos, como base estratégica, seria ampliar sua análise utilizando-se da visão de outros atores que se relacionam com as OSCIPS que contribuíssem na identificação de suas especificidades ambientais provendo dessa forma uma adaptação do Modelo VRIO às suas limitações gerenciais.

Neste contexto presente trabalho tem como problema de pesquisa saber se organizações com estrutura administrativa e de gestão frágil, do ponto de vista da capacitação e da habilidade do gestor, e com finalidades sociais coletivas contraditórias com os princípios da competitividade, conseguem analisar seus recursos com base em modelos estratégicos como o VRIO.

Desta forma o objetivo do trabalho foi comparar a visão da gestora e os *stakeholders* sobre os recursos estratégicos possuídos por uma associação de catadores no oeste potiguar a fim de compreender se o existe entre eles um posicionamento homogêneo, demonstrando a viabilidade da utilização do modelo VRIO.

VISÃO BASEADA EM RECURSOS

O objetivo principal da administração estratégica é que a empresa implemente uma estratégia que gere VC, e esta pode ser temporária ou sustentável. Enquanto a VC temporária “é aquela que dura um período muito curto”, a VC sustentável dura muito mais (BARNEY & HESTERLY, 2011, p. 10). Barney & Hesterly (2011) desenvolveram um quadro demonstrando os tipos de VC que uma empresa pode possuir.

Quadro 1 - Tipos de vantagem competitiva

Vantagem competitiva		Paridade competitiva	Desvantagem competitiva	
Quando uma empresa cria mais valor econômico que suas concorrentes			Quando uma empresa cria menos valor econômico que suas concorrentes	
Vantagens competitivas Temporárias	Vantagens competitivas sustentáveis	Quando uma empresa cria o mesmo valor econômico que suas concorrentes	Desvantagem competitiva Temporárias	Desvantagem competitiva sustentáveis
Vantagens competitivas que duram pouco	Vantagens competitivas que duram muito			Desvantagens competitivas que duram pouco

Fonte: Adaptado de (BARNEY & HESTERLY, 2011, p. 10).

Segundo Tondolo & Bitencourt (2008) diferenças internas entre as empresas numa mesma indústria podem proporcionar VC e, entre essas diferenças, destacam-se a disponibilidade dos produtos existentes e suas características e as decisões administrativas de como explorar esses recursos. Essas diferenças internas, ou recursos, são a base do Modelo VBR.

O estudo da Visão Baseada em Recursos tem se destacado na administração estratégica, sendo Penrose (2006) a pioneira nessa abordagem. Posteriormente, e a partir da obra de Penrose (2006), outros autores se destacaram na continuidade da discussão nessa temática, como Wernerfelt (1984), Barney (1991), Peteraf (1993), Teece *et al.* (1997)..

Nesse contexto em que se usam terminologias de capacidades e recursos, é importante a ressalva observada pelo Foss (1998), pois, segundo ele, na VBR há uma considerável ambiguidade terminológica, já que os teóricos utilizam conceitos como “recursos”, “capacidades” e “competência” para se referirem aos ativos estratégicos.

O quadro a seguir sintetiza as principais abordagens dos autores sobre a Visão Baseada em Recursos:

Quadro 2 - Principais abordagens na Visão Baseada em Recursos

Autores	Abordagens
Penrose (2006)	A organização representa mais que uma unidade administrativa, sendo também um conjunto de recursos produtivos cujas possibilidades de uso e através do tempo são originadas por decisões administrativas; aborda dois tipos de recursos: materiais e humanos.
Wernerfelt (1984)	Relação entre os recursos internos e a lucratividade objetivando intensificar as barreiras concorrenciais.
Peteraf (1993)	Quatro pilares da VC de acordo com o modelo VBR: recursos superiores (heterogeneidade), limite <i>ex post</i> à concorrência, mobilidade imperfeita dos recursos e limites <i>ex ante</i> a concorrência.

Teeceet <i>al.</i> (1997)	Como as combinações de capacidades, competências e recursos podem ser desenvolvidos, implantados e protegidos; As capacidades dinâmicas se organizam em três categorias: processos, posições e trajetórias.
Barney & Hesterly (2011)	Define que os recursos e as capacidades da empresa estão divididos em quatro categorias: Recursos financeiros, Recursos Físicos, Recursos humanos e Recursos organizacionais. E para que estes gerem VC precisam ser valiosos, raros, difíceis de imitar/substituir e utilizáveis pela organização.

Fonte: Elaborado pelo autor.

A partir do quadro, pode-se entender que são os recursos da organização a fonte da VC, havendo um consenso entre os autores. No entanto, percebe-se que há uma divergência nas terminologias adotadas, já que palavras como “recursos”, “capacidades” e “competências” são utilizadas no geral com o mesmo significado. Por fim, percebe-se que Penrose (2006) e Barney & Hesterly (2011) concentram-se em diferenciar os recursos que geram VC entre suas categorias (materiais, humanos, físicos, financeiros e organizacionais), enquanto que Peteraf (1993) e Teeceet *al.* (1997) intensificam seus trabalhos em identificar que características em cada categoria de recursos podem gerar VC.

Segundo Barney (1991), os recursos organizacionais permitem a empresa criar e implementar estratégias que podem gerar, potencialmente, VCS. Para possibilitar isso, esses recursos precisam ser valiosos, raros, imperfeitamente imitáveis e sem substitutos. Um recurso é considerado valioso quando permite a empresa criar e implementar estratégias que melhorem sua eficiência e eficácia, e ainda ser possuído por poucos concorrentes no mercado, pois se ele é utilizado por muitas empresas no setor, não possibilitará a nenhuma integrante, isoladamente, VC ou VCS (BARNEY, 1991; BARNEY & HESTERLY, 2011).

Os recursos valiosos e raros para serem imperfeitamente imitáveis, e com isso geradores de VCS, devem colocar os concorrentes numa situação de desvantagem de custo para obtê-los ou desenvolvê-los (BARNEY & HESTERLY, 2011). Para serem imperfeitamente imitáveis, os recursos não podem ser negociados (PETERAF, 1993). Os recursos podem ser imperfeitamente imitáveis por três razões: condição histórica única, casualmente ambíguo e socialmente complexo (BARNEY, 1991). Barney & Hesterly (2011) acrescentam uma quarta fonte de recurso imperfeitamente imitável, gerando altos custos aos rivais: as patentes.

A condição histórica única é a capacidade de a empresa adquirir e explorar alguns recursos dependentes em seu lugar no tempo e no espaço, não podendo obtê-los uma vez que esse tempo particular tenha se passado, e ainda esses recursos serão imperfeitamente imitáveis (BARNEY, 1991).

A ambiguidade causal, segunda razão da imitabilidade, ocorre quando os recursos controlados pela empresa e a VCS não são entendidos pelos concorrentes, ou são entendidas apenas parcialmente (BARNEY, 1991).

O terceiro caso citado por Barney (1991) é que a empresa tenha um fenômeno social muito complexo, pois os competidores não tem a capacidade de sistematicamente gerir e influenciá-los. A cultura organizacional, as relações interpessoais entre administradores na empresa, a reputação da empresa perante clientes e fornecedores são exemplos de sistemas socialmente complexos.

O quarto atributo, que foi desenvolvido por Barney & Hesterly (2011), para que os recursos sejam imperfeitamente imitáveis, são as patentes. Embora elas sejam, num primeiro momento, custosas de imitar por causa de sua proteção legal, por sua peculiaridade de ter que detalhar os procedimentos e tecnologias adotados para os órgãos gestores das patentes, e conseqüentemente para os concorrentes, as empresas podem proporcionar informações cruciais sobre como imitar ou substituir sua tecnologia (BARNEY & HESTERLY, 2011).

Para melhor entendimento, os atributos dos recursos estão sintetizados no quadro a seguir:

Quadro 3 - Atributos dos recursos

Autores	Atributos dos recursos
Barney (1991); Barney & Hesterly(2011).	Valioso
Peteraf (1993); Barney (1991); Barney & Hesterly (2011).	Raro
Barney (1991); Barney & Hesterly(2011); Peteraf (1993); Wernerfelt (1984).	Imperfeitamente imitáveis: a) condição histórica única; b) usualmente ambíguo; c) socialmente complexo; d) difíceis de imitar.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Embora seja possível identificar as convergências de pensamento entre os diversos autores da VBR, não há, contudo, um consenso em relação aos atributos que os recursos devem possuir de maneira a possibilitar a organização uma VCS (CARNEIRO *et al.*, 1999). Isso pode acontecer, segundo Foss (1998), porque as contribuições para a VBR são bastante heterogêneas, havendo participações, por exemplo, de várias disciplinas, como economia, psicologia, sociologia e teoria da decisão, que apesar de compartilharem temas básicos, desenvolvem a estrutura do trabalho de forma totalmente diferente.

A partir desses constructos (valor, raridade, imperfeitamente imitável e substitutividade) proposto por Barney (1991) foi desenvolvido o modelo VRIO. Os constructos foram aperfeiçoados em Valor, Raridade, Imitabilidade e Organização (BARNEY & HESTERLY, 2011). Entre as principais mudanças, sobressalta-se que a substitutividade passa a integrar o constructo imitabilidade. Para Barney & Hesterly (2011), a imitação pode ocorrer de duas formas: duplicação direta ou substituição.

Outra mudança apresentada por Barney & Hesterly (2011) é a inserção do constructo organização. Para a empresa ter o potencial de possuir uma VCS ela terá que estar organizada com seus recursos valiosos, raros, não imitáveis de forma a explorá-los ao máximo. Segundo Barney & Hesterly (2011), muitos são os elementos da empresa que são relevantes para organizá-la de forma a aproveitar sua vantagem, incluindo sua estrutura formal de reporte, seus sistemas formais e informais de controle gerencial e suas políticas de remuneração.

O constructo organização atua como um fator de ajuste do modelo VRIO, de forma que ao não organizar a empresa, pode-se deixar de desfrutar uma VC (PAVÃO *et al.*, 2011).

É importante consignar que o Modelo VRIO parte de uma visão de recursos internos, que é aquela identificada pela organização. De acordo com Foss (1988) uma limitação da VBR é negligenciar o ambiente, ou seja, essa abordagem só considera os recursos internos no estabelecimento de estratégias competitivas, tendo, por isso, seu domínio de aplicação restrito a firma e não para o ambiente.

Para sintetizar o entendimento do modelo, Barney & Hesterly (2011) desenvolveram um quadro relacionando os constructos do Modelo VRIO e as implicações competitivas em relação aos recursos e capacidade da empresa.

Quadro 4 - Modelo VRIO

VALIOSO?	RARO?	CUSTOSO DE IMITAR?	EXPLORADO PELA ORGANIZAÇÃO?	IMPLICAÇÕES COMPETITIVAS
NÃO	-	-	NÃO ↔ SIM	Desvantagem competitiva
SIM	NÃO	-		Paridade competitiva
SIM	SIM	NÃO		Vantagem competitiva temporária
SIM	SIM	SIM		Vantagem competitiva sustentável

Fonte: (BARNEY & HESTERLY, 2011, p. 72).

Para Williams (1992), citado por Foss (1998), em última análise, o recurso humano “aprendizagem” - conhecimento dos gerentes e as capacidades e competências dinâmicas centrais - é a única fonte de VCS. Com isso, para o autor, os demais recursos - mesmo aqueles obtidos através de acesso privilegiado, transformação de recursos em produtos e renovação de capacidades produtivas - com o tempo, são passíveis de imitação (FOSS, 1998). Referindo-se a capacidade de aprendizagem, Foss (1998) defende que ela pode satisfazer os critérios básicos baseados em recursos por ser raro, valioso, caro para imitar. Isto é assim porque eles são - quase por definição - mais propensos a serem fortes para uma empresa específica e, portanto, difíceis de negociar, socialmente complexos, caracterizados pela ambiguidade causal, todos sendo acumulado internamente através de processos dependentes da trajetória ligada à história de mudança.

A aplicação do Modelo VRIO possibilita as organizações entenderem a sua dinâmica de recursos e o resultado competitivo de possuí-los ou não. Desta forma, será tratado a seguir dos principais recursos estratégicos que podem ser utilizados pelas organizações para empreender estratégias geradoras de VC.

RECURSOS ESTRATÉGICOS

Para Hittet *al.* (2011, p. 15), os recursos constituem-se entradas do processo de produção de uma organização, como os “equipamentos importantes, as habilidades de cada funcionário, patentes, finanças e gestores talentosos”. Esses recursos geralmente são decompostos em três grupos: físicos, humanos e organizacionais.

Os recursos, segundo sua natureza, podem ser tangíveis e intangíveis (HITT *et al.*, 2011). Recursos tangíveis são de fácil identificação e visualização nas organizações, podendo, por isso, ser classificados (WERNERFELT, 1984). Para Hittet *al.* (2011), os recursos tangíveis são visíveis e podem ser numerados, como os equipamentos de produção, fábricas e estruturas formais de apresentação de relatórios enquanto que os recursos intangíveis se constituem de ativos de estão enraizados intimamente na organização e é o resultado de seu acúmulo ao longo do tempo. Leitão (2010, p. 65) cita como exemplos de recursos intangíveis “[...] o conhecimento, a confiança existente entre os gerentes e funcionários, as ideias, as capacidades gerenciais e científicas, a reputação das empresas em relação aos seus bens e serviços, entre outros”.

Por essas características, os recursos intangíveis são de difícil análise e imitação pelos concorrentes (HITT *et al.*, 2011). As principais características dos recursos tangíveis e intangíveis são descritas no quadro a seguir.

Quadro 5 - Recursos tangíveis e intangíveis

RECURSOS TANGÍVEIS	
Recursos Financeiros	<ul style="list-style-type: none"> • A capacidade de empréstimo da empresa • A capacidade da empresa de gerar recursos internamente

Recursos Organizacionais	<ul style="list-style-type: none"> • A estrutura formal de apresentação de relatórios da empresa e seus sistemas formais de planejamento, controle e coordenação
Recursos Físicos	<ul style="list-style-type: none"> • A sofisticação e localização da fábrica e dos equipamentos de uma empresa • Acesso a matérias-primas
Recursos Tecnológicos	<ul style="list-style-type: none"> • Ações de tecnologia, tais como patentes, marcas registradas, direitos autorais e segredos comerciais.
RECURSOS INTANGÍVEIS	
Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Conhecimento • Confiança • Capacitações Gerenciais • Rotinas Organizacionais
Recursos de Inovações	<ul style="list-style-type: none"> • Idéias • Capacitações científicas • Capacidade de inovar
Recursos Relacionados à Reputação	<ul style="list-style-type: none"> • Reputação para os clientes • Marca • Percepções de qualidade, durabilidade e confiabilidade do produto • Reputação para os fornecedores • Para interações e relações eficientes, eficazes, de suporte e mutuamente benéficas

Fonte: Adaptado de Hittet *al.* (2011).

Os recursos tangíveis e intangíveis são formados por diversos tipos, que serão analisador a seguir.

Os **recursos financeiros** incluem todo o dinheiro, de qualquer que seja a fonte, utilizados pelas empresas para criar e implementar estratégias (BARNEY & HESTERLY, 2011). Esses recursos garantem, muitas vezes, que outros recursos estejam acessíveis e possam ser aproveitados pela organização, como os recursos físicos, humanos, tecnológicos, pois necessitam de investimento financeiro para gerar resultado.

Os **recursos organizacionais** incluem a estrutura formal de suporte da empresa, seus sistemas formais e informais de planejamento, controle e coordenação, bem como a cultura e reputação, sendo um atributo do grupo de pessoas e não de um indivíduo isoladamente (BARNEY & HESTERLY, 2011).

Os **recursos físicos** são toda a estrutura física utilizada, como planta e equipamentos da empresa, localização geográfica e o acesso aos fornecedores de matérias-primas (BARNEY & HESTERLY, 2011). Esses recursos normalmente não se destacam como recursos estratégicos, já que normalmente são de fácil acesso pela concorrência (CARVALHO, 2013). Desta forma, esse recurso pode ser estratégico ou não, dependendo do mercado e da diferença de valor que a localização geográfica pode agregar.

Os **recursos tecnológicos** são os ativos de alta tecnologia que podem, ou não, ser protegido por instrumentos padronizados de direito de propriedade (TEECE *et al.*, 1997). Os autores afirmam que ter a propriedade de ativos tecnológicos é claramente o principal diferencial entre as empresas, assim como as inovações tecnológicas, que são ativos complementares.

Os **recursos humanos** são habilidades, competências, capacidades e conhecimento dos empregados e proprietários (MONTEIRO, 2005). Para Barney (1991) as relações sociais e a experiência dos funcionários também estão incluídas nesses recursos.

Os **recursos de inovação** exigem ativos específicos a fim de serem produzidos e entregues novos produtos e serviços (TEECE *et al.*, 1997). Desenvolvimento de serviços aperfeiçoados e produtos em novos formatos e utilidades múltiplas exigem recursos de inovação constantemente repensados.

Os **recursos relacionados a reputação** estão relacionados a imagem que os *stakeholders* tem da organização. A reputação, muitas vezes, resume uma boa quantidade de

informações sobre as empresas e moldam as respostas dos clientes, fornecedores e concorrentes (TEECE *et al.*, 1997). Para Barney (1991) uma empresa pioneira num determinado mercado pode ganhar acesso aos canais de distribuição, desenvolver um bom relacionamento com os clientes e desenvolver uma boa reputação perante todo o mercado antecipadamente.

Considerando os recursos estratégicos geradores de VC, Foss (1998) argumenta que o principal problema da VBR está em suas dificuldades de estabelecer processos de criação de novos recursos. Assim, para ser mais preciso, o autor relata que uma lacuna importante da VBR é que não há nenhum modelo bem desenvolvido de criação endógena de recursos (FOSS, 1998).

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este trabalho teve uma abordagem qualitativa, pois essa busca “(...) descrever, compreender e explicar comportamentos, discursos e situações” (MARTINS & THEÓPHILO, 2009, p. 85). A pesquisa qualitativa buscou informações a partir do sujeito e de seu modo de ver o mundo.

Vergara (2004) propõe dois critérios básicos da tipologia de pesquisa: quanto aos meios e quanto aos fins. Quanto aos fins esta pesquisa será explicativa, pois tem como principal objetivo “esclarecer quais fatores contribuem, de alguma forma, para ocorrência de determinado fenômeno” (VERGARA, 2004, p. 47). Quanto aos meios de investigação, a pesquisa será pesquisa de campo. Nesse tipo de investigação é realizada no local onde ocorreu o fenômeno ou que dispõe de informações para explica-lo. Nesse tipo de pesquisa podem ser incluídas “entrevistas, aplicação de questionários, testes e observação participante ou não” (VERGARA, 2004, p. 48).

Na coleta dos dados foi utilizada a entrevista semi-estruturada, pois este tipo de técnica facilita a obtenção das informações já que ao roteiro podem ser acrescentadas novas questões caso seja necessário respostas mais completas do entrevistado (MARTINS & THEÓPHILO, 2009). As entrevistas foram realizadas junto aos *stakeholders* (Poder Público Municipal, concorrente, gestor e membros da associação de catadores, e os clientes do ramo da reciclagem os materiais) da associação de catadores.

A associação de catadores que foi analisada nesta pesquisa está localizada numa cidade do oeste potiguar atuando há 15 anos no município. Ela é composta por 20 associados, atuando na cidade desde o final da década de 1990. Sua coordenação fica na responsabilidade de uma líder do grupo que está presente nela desde a sua fundação.

Das organizações que interagem com a associação foram pesquisadas informações junto a seus colaboradores, concorrente, Poder Público Municipal e clientes que compram plástico, ferro, alumínio, papel, papelão e vidro. Esses grupos de relacionamento direto da associação de catadores serão melhor descritos em seguida.

a) Gestora
da associação e os associados

A gestora da associação foi escolhida para participar desta pesquisa por sua história na organização e por ser fonte primordial de informação para o desenvolvimento deste trabalho. Além dela, também foram entrevistados os associados que integram a organização estudada. Para isso foram selecionados três colaboradores com períodos diferentes de atuação na associação, a fim de se obter as visões de cada um a partir de seu contexto histórico e único.

b) Concorrente de associação

Na cidade onde se coletou os dados existem apenas duas organizações que fazem a coleta do material reciclável. Compreende-se, desta forma, que a associação só tem um concorrente direto, já que também existem catadores independentes (que coletam os materiais

recicláveis, com recursos próprios, junto a residências e organizações, revendendo a atravessadores ou indústrias locais, constituindo-se concorrentes indiretos). Por ser o único concorrente deliberado ele foi também entrevistado neste trabalho. Foi desenvolvida a pesquisa junto ao gestor da associação concorrente, pois se acreditou que ele tenha um maior conhecimento do mercado da reciclagem na cidade e por isso, seja fonte de informações que ajudem aos objetivos do trabalho.

c) Poder público municipal

No âmbito governamental, a organização é influenciada pelas ações do estado, seja em nível federal, estadual ou municipal, pois esses podem formular legislações que impactem o ambiente organizacional de todas as instituições, inclusive o da associação. Apesar disso, de forma mais incisiva, o poder público municipal exerce sua influência sobre as associações, pois está de certa forma mais próximo, em âmbito local, e também por ser responsável pela destinação dos resíduos sólidos, por distribuição de competência entre as esferas do poder público. Assim, as informações foram obtidas junto ao gestor do município responsável por esse setor. O gestor foi considerado um ator social chave na coleta de dados, pois se entendeu que ele possuía as informações cruciais sobre a organização onde atua e sobre o ambiente em que ela está inserida.

d) Compradores da associação de catadores

Os compradores são as empresas que adquirem o material reciclável da associação. São várias organizações, constituindo-se de empresas que compram plástico, ferro, alumínio, papel, papelão e vidro. Também foram entrevistados os donos ou gestores dessas organizações, por se ter o entendimento que eles são fonte fidedigna e abundante de informação para o desenvolvimento desta pesquisa.

De forma a preservar o anonimato da organização e dos entrevistados, a Associação de catadores de materiais recicláveis pesquisada será chamada de ASSOCAT e os *stakeholders* de acordo com os quadros abaixo:

Quadro 6 – *Stakeholders* internos da ASSOCAT

<i>Stakeholder</i>	Tempo de relacionamento com a ASSOCAT	Sigla
Presidente da Associação	15 anos	GESTORA
Associado/a	15 anos	ASSOC.01
Associado/a	7 anos	ASSOC.02
Associado/a	7 meses	ASSOC.03

Quadro 7 – *Stakeholders* externos da ASSOCAT

<i>Stakeholder</i>	Tempo de relacionamento com a ASSOCAT	Sigla
Prefeitura	15 anos	PREFEITURA
Comprador/Ra	2 anos	COMPR.01
Comprador/Ra	2 meses	COMPR.02
Associação de catadores concorrente (Presidente)	10 anos	ASSOCONC.

Os *stakeholders* externos foram selecionados porque possuem uma relação mais direta com a associação pesquisada.

O quadro abaixo sintetiza as dimensões que serão utilizadas nesse estudo como categorias de análise de dados:

Quadro 8 - Categorias de análise

Recursos físicos	A sofisticação e localização da fábrica e dos equipamentos de uma empresa; Acesso a matérias-primas.	
Recursos humanos	Conhecimento; Confiança; Capacitações Gerenciais; Rotinas Organizacionais.	
Recursos organizacionais	A estrutura formal de apresentação de relatórios da empresa e seus sistemas formais de planejamento, controle e coordenação.	
Recursos financeiros	A capacidade de empréstimo da empresa; A capacidade da empresa de gerar recursos internamente.	
Recursos tecnológicos	Ações de tecnologia, tais como patentes, marcas registradas, direitos autorais e segredos comerciais.	
Recursos de inovação	Ideias; Capacitações científicas; Capacidade de inovar.	
Recursos reputacionais	Reputação para os clientes; Marca; Percepções de qualidade, durabilidade e confiabilidade do produto; Reputação para os fornecedores; Para interações e relações eficientes, eficazes, de suporte e mutuamente benéficas.	

Fonte: Barney (1991), Barney&Herterly (2011), Hittet *al.*(2011).

ANÁLISE DOS DADOS

Em relação os recursos financeiros, tanto a gestora como os demais *stakeholders* internos que a ASSOCAT consideram que ela não possui esses recursos e nem busca formas efetivas de consegui-los. Os *stakeholders* externos percebem a situação da mesma forma, indicando que a gestora consegue analisar o ambiente corretamente. Os recursos financeiros incluem todo o dinheiro, de qualquer que seja a fonte, utilizados pelas empresas para criar e implementar estratégias (BARNEY & HESTERLY, 2011). Se a organização não possui esses recursos, sua situação competitiva é comprometida. A ASSOCONC também não possui recursos financeiros, conforme relato da prefeitura e da gestora da ASSOCAT, o que os colocam em paridade competitiva. No entanto, de acordo com o presidente da ASSOCONC eo representante da prefeitura, a concorrente possui uma pequena reserva financeira para custear gastos emergenciais, o que não é feito pela ASSOCAT, colocando a ASSOCONC, nesse ponto específico, em VC temporária.

Em relação aos recursos humanos, a motivação, remuneração, comprometimento e conhecimento dos catadores mostram-se como pontos centrais. Para os associados e a gestora da ASSOCAT não há motivação dos associados para realizar as atividades. A gestora justifica que eles têm uma vida muito difícil, trabalhando com o que todos rejeitam e com retorno reduzido. No entanto, conforme visão da prefeitura, a desmotivação pode ser ocasionada, além do baixo valor da remuneração, pela reduzida transparência na gestão dos recursos. Com isso, mostra-se que a gestora não consegue avaliar completamente os motivos da desmotivação, sugerindo-se que o investimento em ações de transparência, através da

informação compartilhada e realização de transações financeiras com a presença dos catadores, podem fazer com esse situação de desmotivação possa ser minimizada.

Considerando a concorrente, percebe-se que a prefeitura identifica que os associados da ASSOCONC estão mais engajados em desenvolver suas atividades, o que tem possibilitado uma maior remuneração por catador nessa organização. O presidente da ASSOCONC também afirma que eles apesar de buscarem capacitações para os catadores, o foco central é produzir de forma a possibilitar uma maior retorno financeiro para os catadores. A gestora também relata que a remuneração por catador é maior na concorrente, mas atribui isso ao fato da prefeitura dar um maior apoio financeiro a ASSOCONC.

As políticas de recursos humanos deverão, se quiserem manter a coerência com os novos padrões tecnológicos de organização e produção do trabalho, assumir como premissa a necessidade de, entre outros fatores, adaptar as políticas de recursos humanos à realidade da empresa e ao contexto externo econômico-social e político no qual atua (ALBUQUERQUE, 1992). Isso é confirmado na ASSOCAT, pois não há adequação das políticas de pessoal com o que é adotado pelas outras organizações, a exemplo da transparência, motivação e remuneração dos catadores, faltando por isso uma equidade entre as práticas adotadas. Desta forma, considerando as limitações relativas a dimensão das pessoas (remuneração e motivação) na organização a concorrente tem uma VC temporária.

Considerando os recursos organizacionais, destaca-se que a gestora não acredita que a ASSOCAT possua planejamento de suas atividades, não sendo essa visão consenso entre os associados. Quando ao ambiente externo, observou-se que a prefeitura também entende que a ASSOCAT não possui planejamento, mostrando uma convergência de pensamentos entre os *stakeholders* internos e externos. Os recursos organizacionais incluem a estrutura formal de suporte da empresa, seus sistemas formais e informais de planejamento, controle e coordenação, bem como a cultura e reputação, sendo um atributo do grupo de pessoas e não de um indivíduo isoladamente (BARNEY & HESTERLY, 2011). Confirma-se, assim, que o planejamento é um recurso importante quando se trata de definição de estratégias, já que elas devem ser pensadas com antecedência e visualizando os fatores que podem influenciar para o sucesso e o fracasso do que se foi pensado. Como a ASSOCAT não possui esse recurso, sua capacidade de elaborar estratégias para agir no mercado fica mais limitada. Em relação à ASSOCONC, a prefeitura e a gestora também relatam que não há planejamento das atividades, mostrando que ela consegue avaliar o ambiente de forma correta.

Na sequência, considerando-se os recursos físicos, entende-se que a gestora e os associados, de uma forma geral, com exceção de uma Kombi, não possuem esses recursos, já que toda a estrutura de prédio e caminhões que são intensamente utilizados no dia-a-dia de trabalho é concedida a partir da parceria com a prefeitura. A mesma visão é compartilhada pelos *stakeholders* externos, a exemplo da concorrente e dos compradores da associação estudada, que consideram que eles não possuem nada, desconhecendo até mesmo a Kombi, pois tudo é conseguido a partir da concessão da prefeitura. A gestora, a partir dessa ambiência, parece entender que a ASSOCAT tem dependência excessiva da prefeitura. Por isso, ela busca formas de amenizar a situação, por meio da busca constante da doação de um terreno e construção de um galpão com ajuda das parcerias. O capital financeiro para subsidiar essas ações ela não possui, mas sua competência em relacionamentos a possibilita oportunidades de contornar esse problema em busca dos recursos físicos. Assim, sua estratégia principal de atuação, enquanto a gestora sugere ser o investimento nos relacionamentos estabelecidos. Para a gestora e o representante do poder público municipal, a concorrente também não possui recursos físicos, pois o prédio e os caminhões que utilizam são custeados pela prefeitura. Por isso, mostra-se que a gestora consegue avaliar o ambiente conforme ele se apresenta também se tratando dos recursos físicos. Sendo que nesse quesito a associação encontra-se em paridade competitiva.

Em relação aos recursos tecnológicos, percebe-se que internamente na ASSOCAT há um consenso de que a prensa e a esteira não estão em funcionamento, fato que também é observado pelos *stakeholders* externos. A operacionalização dessas máquinas pode incrementar de forma significativa a remuneração dos catadores, por isso, ter capacidade de colocá-las em execução se mostra como uma competência demandada da gestora, mas que até agora não vem sendo efetivada. A concorrente, ao contrário, tem conseguido por em operação seus recursos tecnológicos, fato que é de conhecimento da prefeitura e da gestora da ASSOCAT, mostrando que ela tem conhecimento dos acontecimentos no entorno da organização. Para Teece *et al.* (1997), ter a propriedade de ativos tecnológicos são claramente os principais diferenciais entre as empresas, assim como as inovações tecnológicas, que são ativos complementares. Assim, possuir ativos tecnológicos ímpares pode gerar vantagens competitivas, desde que eles tenham dificuldades de imitação ou substituição. Isso é confirmado, atualmente, na ASSOCAT, pois está numa desvantagem competitiva temporária, até que consiga colocar esses ativos em operação.

Os recursos de inovação, a exemplo do artesanato, não foram considerados pela gestora, mas apenas pelos associados da ASSOCAT. Para a prefeitura, a associação não desenvolve os recursos de inovação adequadamente, pois o ambiente enfrentado pelos catadores é muito difícil, não havendo tempo para se pensar em novos produtos e serviços. Esses recursos são uma fonte singular de VC, se bem explorados, mas atualmente não vem sendo considerado pela gestão da organização pesquisada. Na ASSOCONC, de igual forma, não é desenvolvida nenhuma ação de inovação, conforme aponta a prefeitura e gestora da ASSOCAT. Novamente, a gestora demonstra conhecer bem o ambiente o qual se relaciona há mais de uma década.

Por fim, os recursos relacionados à reputação se mostram como o grande diferencial da associação pesquisada, pois sua marca, construída ao longo de quinze anos, mostra-se como fonte de estabelecimento de importantes parcerias que são reconhecidas pelos *stakeholders* internos e externos à ASSOCAT. A gestora vê o nome da associação como o principal recurso, que inclusive tem sido copiado pela concorrente, segundo seus relatos. A prefeitura também reconhece que muito do que é conseguido pela ASSOCAT é consequência dos seus relacionamentos que a possibilitaram ser reconhecida no mercado de resíduos sólidos da cidade. Em relação à concorrente, a prefeitura defende que eles só pensam em trabalhar e não em fazer marketing, por isso seu nome não é conhecido. A reputação, muitas vezes, resume uma boa quantidade de informações sobre as empresas e moldam as respostas dos clientes, fornecedores e concorrentes (TEECE *et al.*, 1997). Isso é confirmado na ASSOCAT, pois a prefeitura, principal *stakeholder*, não percebe como positiva a imagem dessa associação.

Sobre a ASSOCONC, a gestora corrobora com a visão da prefeitura de que a ela não é conhecida e isso é também comprovado pelo fato do COMPR.02 só ter conhecimento da existência da ASSOCONC a partir desta pesquisa. Com isso, fica demonstrado que a gestora consegue avaliar corretamente o ambiente em que a ASSOCAT atua, pois o seu nome é o principal diferencial da organização, mas que mesmo assim não tem conseguido reverter em ganho para os catadores.

Assim, com exceção dos recursos humanos e de inovação todos os demais recursos, são percebidos de forma equivalente pelos *stakeholders* internos e externos. A diferença nos recursos humanos ocorre porque a falta de motivação é atribuída a pouca transparência das informações, segundo a visão da prefeitura, e a divergência nos recursos de inovação deve-se ao fato desse mesmo *stakeholder* externo não ter conhecimento do artesanato desenvolvido na associação.

Entre os recursos que a gestora consegue avaliar conforme o ambiente, os reputacionais se destacam como forma da ASSOCAT se manter mais reconhecida no mercado

da reciclagem, objetivando tanto o estabelecimento e manutenção de parcerias, como a mobilização da comunidade para que adotem a coleta seletiva como prática. Por isso, é importante ter um recurso reputacional bem consolidado, pois possibilitará que tanto as parcerias sejam desenvolvidas, quanto a sociedade seja instigada a participar do processo da reciclagem.

Diante do exposto, considerando os recursos estratégicos pesquisados, descreve-se, no quadro a seguir, a situação competitiva da ASSOCAT.

Quadro 9–Situação competitiva dos recursos estratégicos da ASSOCAT

Recurso Estratégico	Recursos encontrados	Situação do recurso
Recursos financeiros	Não há recursos financeiros	Valioso, não raro, fácil de imitar e não organizado pela associação ↓ Paridade competitiva
Recursos humanos	O conhecimento é similar nas duas associações; Pouca confiança dos associados para com a gestora; A gestora precisa melhorar seu desempenho na função; Pouca transparência na gestão de recursos financeiros; Remuneração baixa dos catadores.	Valioso, raro, difícil de imitar e não organizado pela associação ↓ Desvantagem competitiva
Recursos organizacionais	Não há planejamento, nem um sistema consistente de controle das atividades desenvolvidas.	Valioso, não raro, fácil de imitar e não organizado pela associação. ↓ Paridade competitiva
Recursos físicos	Não possui, de maneira geral, nenhum desses recursos.	Valioso, não raro, fácil de imitar e não organizado pela associação. ↓ Paridade competitiva
Recursos tecnológicos	As máquinas tecnológicas não estão em operação.	Valioso, raro, fácil de imitar e não organizado pela associação. ↓ Desvantagem competitiva
Recursos de inovação	Não há recursos de inovação adequadamente desenvolvidos.	Valioso, raro, difícil de imitar e não organizado pela associação. ↓ Paridade competitiva
Recursos reputacionais	Há uma boa reputação da associação na cidade, sendo seu nome bastante conhecido. No entanto, isso não tem revertido em ganho para os catadores.	Valioso, raro, difícil de imitar e utilizado pela associação. ↓ Vantagem competitiva

Fonte: Dados da pesquisa (2015).

O quadro 9 mostra que os recursos humanos e tecnológicos da ASSOCAT estão em desvantagem competitiva, os recursos reputacionais em VC e os demais recursos financeiros, organizacionais, físicos e de inovação encontram-se em paridade competitiva. Desta forma,

analisando as informações dispostas nesta pesquisa, bem como este quadro, sugere-se que a ASSOCAT precisa buscar desenvolver mais os recursos, sobretudo os humanos e tecnológicos, a fim de que possa conseguir uma posição mais equilibrada no mercado.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir da análise das informações obtidas nessa pesquisa, pôde-se encontrar que a gestora consegue avaliar satisfatoriamente o ambiente competitivo dos resíduos sólidos.

Considerando o recurso humano aprendizagem, Williams (1992), citado por Foss (1998), como única fonte de VCS entende-se que a gestora da associação não possui o recurso aprendizagem, pois não utiliza de sua reputação para alavancar os demais recursos estratégicos.

Segundo Barney & Hesterly (2011), para a empresa ter o potencial de possuir uma VCS ela terá que estar organizada com seus recursos valiosos, raros, não imitáveis de forma a explorá-los ao máximo. Com isso, entende-se que a capacidade de gerar VCS fica comprometida, já que a associação não tem essa capacidade de transformação a partir dos seus recursos, não se organizando adequadamente para desenvolvê-los.

O Modelo VRIO, aplicado nesta pesquisa de forma adaptada, mostrou que a gestora e seus *stakeholders* têm uma leitura correta de seu ambiente, contudo, ela não utiliza tal conhecimento para estabelecer uma estratégia que permita à associação melhores condições de se desenvolver, pois apesar de entender seu ambiente, não consegue usar seus recursos favoráveis como forma de alavancar os demais recursos de que necessita. Por isso, a VC não é estabelecida. A gestora não tem tomado iniciativas visando agir estrategicamente, decidindo conforme o ambiente, de acordo com o paradigma da contingência (ASTLEY & VAN DE VEN, 2007).

E muitas vezes, a leitura do ambiente também fica comprometida. A aprendizagem, a partir de suas experiências e retroalimentação do seu entorno, é pouco utilizada pela gestão da ASSOCAT, o que dificulta a criação de um recurso singular para a organização, pois oportunidades de aproveitar recursos geradores de VCS são desperdiçadas pela gestão que avalia corretamente o ambiente. Segundo Foss (1998), a aprendizagem é um processo dependente da trajetória da empresa e acumulado, nesse sentido, durante a história de mudança da organização. Por essas características singulares, a aprendizagem tende a satisfazer os critérios básicos baseados em recursos por ser rara, valiosa, cara para imitar e, portanto, também difíceis de negociar, socialmente complexos e caracterizados pela ambiguidade causal.

Para conseguir elaborar uma estratégia que permita a ASSOCAT se manter no mercado de resíduos sólidos, sugere-se que ela considere as principais deficiências apontadas pelo seu entorno, ou seja, dos seus *stakeholders* internos e externos, apontadas nesta pesquisa.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, L. G. de (1992). Competitividade e Recursos Humanos. **Revista de Administração**, v. 27, n. 4, p. 16-29, outubro-dezembro. São Paulo.

ARAÚJO, D. A.; ALVES, R. C.; SUNDERMANN, J.; LEITE, R. S. (2008). **Organização sem fins lucrativos e a gestão estratégica: um estudo da eficiência operacional pelo modelo de análise da competitividade do instituto alemão de desenvolvimento – IAD.**

Anais do encontro nacional dos programas de pós-graduação em Administração. Rio de Janeiro-RJ: ENANPAD.

ASTLEY, W. G; VAN DE VEN, A. H. (2007). Debates e perspectivas centrais na teoria das organizações. In: CALDAS, M. P; BERTERO, C. O. **Teoria das organizações**. (p. 80-116). São Paulo: Atlas, 2007.

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

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. (2011).**Administração estratégica e vantagem competitiva: conceitos e casos**. Tradução Midori Yamamoto. Revisão técnica: Pedro Zanni. (3ª ed.). São Paulo: Pearson Prentice Hall.

BRASIL, E. R; PIMENTA, S. M. (2005). **Gestores e Competências Organizacionais no Terceiro Setor em Itabira – MG**. In: Enanpad – Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. Anais... Brasília- DF: Enanpad.

CARNEIRO, J. M, T.; CAVALCANTI, M. A. F. D.; SILVA, J. F. da.(1999). **Os determinantes da sustentabilidade da vantagem competitiva na Visão ResourceBased**. Enanpad – Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. Anais....Enanpad.

CARVALHO, D. M. de. (2013). **O Papel dos Recursos no Desempenho das Empresas: uma aplicação em fazendas produtoras de leite**. (Tese de doutorado). Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

FOSS, N. J. (1988). The resource-based perspective: an assessment and diagnosis of problems.**Scand. J. Mgmt.** (V. 14, n.3, p. 133-149).

HITT, M.; IRELAND, D.; HOSKISSON, R. (2005).**Administração estratégica: competitividade e globalização**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.

KAUARK, F. da S.; MANHÃES; F. C.; MEDEIROS, C. H. (2010). **Metodologia da Pesquisa: um guia prático**. Itabuna (Bahia): Via Litterarum.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. (2003).**Fundamentos de metodologia científica**. (5 ed.) - São Paulo: Atlas.

LEITÃO, J. M. G. (2010). **Estudo do posicionamento estratégico das cooperativas agropecuárias de leite do agreste de pernambucano**. (Dissertação de Mestrado). Universidade Federal Rural de Pernambuco.

MARTINS, G. de A.; THEÓPHILO, C. R. (2009). **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. (2 ed.) São Paulo: Atlas.

MONTEIRO, D. A. (2005).**Gestão estratégica de uma cooperativa de trabalho médico: uma análise a partir da Visão Baseada em Recursos**. (Dissertação de Mestrado). Universidade Federal de Lavras, Lavras. (169 p).

PAVÃO, Y. M. P.; SEHNEM, S.; HOFFMANN, V. E. (2011). Análise dos recursos organizacionais que sustentam a vantagem competitiva. **R.Adm. (Revista de Administração)**, (v.46, n.3, p.228-242, jul./ago./set.). São Paulo.

PENROSE, E. (2006). **A teoria do crescimento da firma**. Tradutor: TamásSzmrecsányi. Campinas (São Paulo): Editora da Unicamp.

PEREIRA, M. F.; AGAPITO, F. de; ESTRADA, R. J. S.; ALMEIDA, M. I. R. de. (2006). Afinal, como se formam as estratégias? O processo de formulação estratégica em uma organização do terceiro setor. **RAI - Revista de Administração e Inovação**, São Paulo. (v. 3, n. 1, p. 56-75).

PETERAF, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: a Resource-Based View. **Strategic Management Journal**. (v. 14, p. 179-191).

TEECE, D.J.; PISANO, G.; SCHUEN, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. **Strategic Management Journal**, (v. 18, p. 509-533).

TONDOLO, V. A. G.; BITENCOURT, C. C. (2008). Uma perspectiva baseada em recursos no agronegócio cooperativo. **RAE- eletrônica**. (v. 7, n. 1, Art. 3, jan./jun).

VERGARA, S. C. (2004). **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. (5 ed.). São Paulo: Atlas.

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