

**Eixo Temático: Estratégia e Internacionalização de Empresas**

**RECURSOS ESTRATÉGICOS NA INDÚSTRIA MADEIREIRA CATARINENSE**

**STRATEGIC RESOURCES IN SANTA CATARINA, BRAZIL WOOD INDUSTRY**

Cinara Gambirage, Ivanete Schneider Hahn e Jaison Caetano da Silva

**RESUMO**

A Teoria da Visão Baseada em Recursos (VBR) trouxe uma importante discussão ao campo da administração estratégica, haja vista que valoriza recursos internos da empresa como fontes de vantagem competitiva. Este estudo destinou-se a levantar os recursos estratégicos que conferem vantagem competitiva na indústria madeireira do Oeste de Santa Catarina, que concentra um considerável número de grandes empresas com tradição nesta indústria. Como estratégia de pesquisa, foi desenvolvido um estudo de caso na empresa Sincol S.A. que atendeu ao critério de pertinência, isto é, de representar, de alguma forma, as empresas que compõem esta indústria; e o critério da possibilidade, por permitir acesso à empresa por meio de visitas, fornecimento de informações e a realização de entrevistas com diretores. A análise de múltiplas fontes de evidência, possibilitou determinar os principais recursos estratégicos que conferem vantagem competitiva à indústria madeireira: o recurso físico essencial, reputação e imobilidade de recursos.

**Palavras-chave:** Estratégia. Vantagem Competitiva. VBR.

**ABSTRACT**

The Resource Based View Theory (RBV) has brought an important discussion to the field of strategic management, since it values the company's internal resources as sources of competitive advantage. This study aimed to raise the strategic resources that provide competitive advantage of the West of Santa Catarina, Brazil in the wood industry - that concentrates a considerable number of big traditional companies. As a research strategy, a case study was conducted with the company Sincol S.A., which met the criterion of pertinence, that is, to represent, in some way, the companies that compose this industry; and the criterion of possibility, by allowing access to the company through visits, provision of information and interviews with directors. The analysis of multiple sources of evidence made it possible to determine the main strategic resources that confer a competitive advantage to the wood industry: the physical resource, reputation and immobility of resources.

**Keywords:** Strategy. Competitive advantage. VBR.

## **1 Introdução**

A essência da estratégia empresarial consiste em enfrentar a competição. Para enfrentar essa competição, as empresas se concentram em possuir vantagens competitivas. Duas correntes da estratégia se concentram no estudo da obtenção da vantagem competitiva: os modelos analíticos de Michael Porter (PORTER, 1985) e a Visão Baseada em Recursos (VBR) (LIPPMAN; RUMELT, 1982; DIERICKX; COOL, 1989; WERNERFELT, 1984; BARNEY, 1991; PETERAF, 1993, TEECE; PISANO; SHUEN, 1997, ZOTT, 2003; LIAO; RICE; LU, 2015).

A VBR, especificamente, traz uma importante discussão, tendo em vista que valoriza recursos internos da empresa - físicos, financeiros, individuais e organizacionais - como fonte de vantagem competitiva. Para tal, utiliza-se do modelo VRIO, que analisa os recursos por meio de seu valor, raridade, imitabilidade e se este é explorado pela organização (VRIO) (BARNEY; HESTERLY, 2011). A VBR e o modelo VRIO, serviram de base a esta pesquisa que objetivou levantar os recursos estratégicos que conferem vantagem competitiva na indústria madeireira do Oeste de Santa Catarina. Cabe ressaltar, que não é intenção desta pesquisa analisar a VBR – e sim, utilizá-la como base teórica na análise dos recursos estratégicos.

A indústria madeireira é alvo deste estudo por sua importância histórica no processo de desenvolvimento do Brasil, que ainda se encontra entre os grandes exportadores de madeira do mundo, conforme dados da Organização das Nações Unidas para Agricultura e Alimentação (FAO, 2015), ao mesmo tempo em que é um grande consumidor. O oeste Catarinense, concentra um grande número de empresas madeireiras que estão classificadas entre as maiores empresas brasileiras desta indústria. Exemplos de empresas que estão localizadas nesta região e que atuam na indústria madeireira, são a: Adami S.A., Klabin, Celulose Irani S.A, Guararapes, Sincol S.A, Grupo Temasa, entre outras. Essas empresas possuem tradição nesta indústria, são representativas em termos de movimentação econômica e possuem sua sede ou unidades de negócio localizadas nesta região.

Para estudar este fenômeno, foi conduzido um estudo de caso junto à empresa Sincol S.A., que foi escolhida pelo critério de acessibilidade, ou seja, a empresa aceitou participar da pesquisa, colocando-se à disposição para condução de entrevistas em profundidade e acessibilidade a documentos-chave para a realização desse estudo. Para o desenvolvimento da pesquisa, seguiu-se a proposta de estudo de caso argumentada por Yin (2005), haja vista a necessidade de buscar conhecimento sobre um tema com poucas pesquisas que possam embasar a discussão. Assim, este método destina-se a estudar uma situação específica com maior nível de profundidade, com vistas de que os resultados tenham potencial de generalização em nível teórico.

Em termos de contribuição teórica, este estudo buscou contribuir ao tema da competitividade, estendendo sua aplicação para a indústria madeireira, com foco em grandes empresas. Quanto à sua contribuição prática, os resultados desta pesquisa podem ser utilizados no desenvolvimento de estratégias corporativas das empresas do setor madeireiro, que na busca de melhorar seu posicionamento no mercado, valem-se dos recursos estratégicos para construir sua vantagem competitiva.

## **2 A Teoria da Vantagem Competitiva e a Visão Baseada em Recursos (VBR)**

As primeiras menções de vantagem competitiva abordavam-na como uma ideia de superioridade frente aos competidores, posição de concorrência forte e única (ANSOFF, 1965), refletindo em um poder de mercado (WILLIAMSON, 1991). Essa posição de destaque e superação de mercado está embasada no modelo teórico de competição monopolística de Chamberlin (1933) que trata da heterogeneidade e diferenciação entre as empresas. Nesse

modelo, há busca por explicações de desempenhos heterogêneos entre as firmas, mesmo dentro de uma mesma indústria, é tema central de pesquisas no campo da administração estratégica (ITO et al., 2012).

A vantagem competitiva está associada à propriedade de um recurso que permite a empresa ser destaque com relação à concorrência (COLLINS; MONTGOMERY, 2000), podendo ser esse destaque pela oferta de um custo mais baixo que a concorrência ou pela forma única de organizar essas atividades de forma a gerar valor para o cliente (VASCONCELOS; CYRINO, 2000).

Todavia, cabe ressaltar que os recursos valiosos não devem ser observados de forma isolada do mercado. Para isso, a VBR estuda as capacidades internas da empresa (o que ela faz bem) ao ambiente setorial externo (o que o mercado demanda e os concorrentes oferecem) (COLLINS; MONTGOMERY, 2000). Penrose (1959), uma das fundadoras da VBR, dá ênfase ao ambiente interno da firma e concentra-se nas diferentes habilidades e recursos das empresas para o desenvolvimento de novas capacidades frente às mudanças ambientais. Isto porque nem toda vantagem competitiva é sustentável. A Vantagem Competitiva Sustentável (VCS) depende da incapacidade de as organizações concorrentes alcançarem resultados análogos aos de determinada empresa, ainda que planejem estratégias de criação de valor semelhantes (BARNEY, 1991).

Barney (1991) apresenta três conceitos da firma a saber para melhor esclarecer a VBR, são eles: a) recursos da firma; b) vantagem competitiva; e c) vantagem competitiva sustentável. Os recursos de uma organização são os seus ativos tangíveis e intangíveis, bem como: capital, equipamentos, empregados, conhecimento e informação. Devido à grande quantidade de recursos, categorizou-os em três classes: a1) de capital físico; a2) de capital humano; e a3) de capital organizacional.

Os recursos internos que conferem vantagem competitiva sustentável à organização estão fundamentados em quatro atributos nucleares da VBR (BARNEY, 1991): a) devem ser valiosos, pois agregam valor e geram vantagem competitiva por meio da exploração de oportunidades e/ou neutralizando entrantes. Nesse caso, esses recursos contribuem significativamente para a eficiência e eficácia da organização; b) devem ser raros, isto é, possuídos por poucos concorrentes (BARNEY, 1995); c) devem ser de imitação imperfeita, ou seja, os concorrentes precisam ter dificuldade de imitá-los (BARNEY, 1991); e d) devem ser insubstituíveis, que não haja substitutos estratégicos, permitindo que a empresa atue em ambiente menos competitivo (BARNEY, 1995). Essas questões, conhecidas como *framework* VRIO, permitem analisar se o recurso ou capacidade representam ou não uma vantagem competitiva sustentável.

Para melhor compreender a heterogeneidade das firmas, apresenta-se, no Quadro 1, a seguir, um *framework* teórico resultante da VBR. Nesse quadro, consta a definição das características dos recursos que podem estar presentes dentro de uma organização, e que serve de base para esta pesquisa.

**Quadro 1 – Framework teórico desta pesquisa**

Tipo de recurso	Descrição
Recursos Financeiros	Dinheiro de empreendedores, acionistas, credores, bancos utilizados para criar e programar estratégias. Refere-se também ao lucro retido ou lucro investido no negócio.
Recursos Físicos e Tecnológicos	Espaço físico e virtual, tecnologia física de <i>hardware</i> e <i>software</i> , planta e equipamentos, fábrica, máquinas, construções, localização geográfica e facilidade de acesso à matéria-prima.
Recursos Humanos ou Individuais	Treinamento, experiência, julgamento, inteligência, relacionamentos e visão individual dos gerentes e dos funcionários da empresa.

Recursos Organizacionais	São atribuídos ao grupo de pessoas da organização, sistemas formais e informais de planejamento, controle e coordenação; cultura e reputação; relações informais dentro da empresa e entre a empresa e os grupos no seu ambiente.
Reputação	Associação da empresa com produtos de qualidade, confiança, reconhecimento de produto.
Inovação	Refere-se à questão de a capacidade da empresa oferecer novos produtos no mercado.
Recurso Essencial	Recurso valioso, raro, difícil de ser copiado pelo concorrente e insubstituível.
Recurso Valioso	O recurso permite que a empresa explore uma oportunidade ambiental e/ou neutralize uma ameaça do ambiente?
Recurso Raro	O recurso é controlado atualmente por apenas um pequeno número de empresas competidoras?
Recurso Difícil de Imitar	As empresas, sem esse recurso, enfrentam desvantagem de custo para obtê-lo ou para desenvolvê-lo?
Recurso Insubstituível	As outras políticas e processos da empresa estão organizados para dar suporte à organização de seus recursos valiosos, raros e difíceis de imitar?
Heterogeneidade	Diferença entre as empresas em virtude das diferentes combinações de recursos de cada uma, as quais conduzem a uma determinada vantagem competitiva.
Imobilidade de recursos	Condição de um recurso que não é facilmente transferido ou comercializável.
Vantagem Competitiva Sustentável (VCS)	Condição de diferenciação alcançada pela empresa que a torna mais competitiva em relação às demais, com a certeza de que a diferença é perene ou de longo prazo.
Eficiência	Encontrar uma combinação de recursos e capacidades da firma que conduza ao processo de obtenção de vantagem competitiva.

Fonte: Adaptado de Padilha e Bandeira-de-Mello (2007).

A próxima seção destina-se a apresentar a metodologia de pesquisa empregada neste estudo.

### 3 Procedimentos Metodológicos

A ida ao campo para a coleta dos dados foi realizada sob uma orientação, primordialmente, qualitativa, considerando-se o desejo de descobrir relações mais profundas entre elementos e processos (GONÇALVES; MEIRELES, 2004), bem como, por este método mostrar-se o mais adequado devido ao tipo de problema a ser pesquisado, somado à identificação das empresas que atendiam aos requisitos do estudo (empresas com tradição na indústria madeireira, representativas em termos de movimentação econômica, e que possuem sua sede ou unidades de negócio localizadas na região Oeste de Santa Catarina). Partiu-se, então, para um enfoque que privilegiou aspectos qualitativos, sem excluir por completo, dados quantitativos. Além disso, não se pode desconsiderar que ambas as abordagens apresentam limitações, as quais precisam ser devidamente entendidas e apresentadas.

Em relação à estratégia de pesquisa, foi realizado um estudo de caso. A opção por estudar essa empresa obedeceu a dois critérios fundamentais: primeiro, o da pertinência: julgou-se que esta empresa poderia contribuir para o estudo e representar, de alguma forma, as empresas que compõem a indústria em estudo; em segundo, o da possibilidade: a Sincol S.A. mostrou-se disposta a participar do estudo, permitindo acessá-la por meio de visitas, fornecimento de informações e a realização de entrevistas com os diretores.

A opção pelo “estudo de caso” também foi orientada pela essência das proposições de Yin (2005) que o descreve como uma investigação empírica que explora um fenômeno

contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. Assim, a partir do estudo de caso, buscou-se trazer um olhar mais aprofundado, como tentativa de capturar na íntegra as características do objeto.

A primeira fonte de informações para este estudo foi o levantamento de informações das empresas que compõem a indústria madeireira do oeste catarinense, por meio do levantamento formal das empresas que localizam sua sede ou unidade de negócio na região do oeste catarinense, do levantamento das maiores empresas do Sul da Revista Amanhã do ano de 2015 e da listagem de empresas na BMF&Bovespa. Assim, obteve-se a relação de empresas com potencial participação na pesquisa. Na segunda etapa, buscou-se informações sobre estas empresas na internet, especialmente em seus *websites* institucionais. Infelizmente, contatos mantidos com grande parte das empresas não lograram êxito, e questões relativas ao prazo para a coleta de dados levaram à decisão de trabalhar com a empresa Sincol S.A.

A escolha dos entrevistados buscou observar os requisitos elencados em Triviños (1987): envolvimento com o fenômeno; conhecimento amplo e detalhado das circunstâncias envolvidas na questão de pesquisa; disponibilidade de tempo para entrevista; e capacidade para exprimir a essência e o detalhe para a compreensão do fenômeno. Para tanto, foram entrevistados profissionais de alta direção da empresa, representante da comunidade e da indústria madeireira da região, e um funcionário com mais de 25 anos de carreira na empresa. As entrevistas foram gravadas e tão logo eram encerradas, era iniciado o processo de revisão das anotações e da sua transcrição. As entrevistas duraram, em média, uma hora cada.

Adicionalmente ao roteiro de entrevistas semiestruturada, os pesquisadores recorreram à observação pessoal, procurando registrar os aspectos físicos das empresas, bem como os aspectos comportamentais que foram partilhados nas entrevistas. Utilizou-se ainda, relatórios corporativos como fontes de evidência.

Assim, de posse das evidências coletadas a partir de fontes primárias e secundárias, procedeu-se a análise seguindo aos preceitos de Bardin (2004), em três polos cronológicos: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados, inferências e interpretação. As informações foram reagrupadas em categorias, de acordo com as categorias propostas por Padilha e Bandeira-de-Mello (2007) no que tange aos recursos das empresas e o *framework* de Barney (1992) para análise da vantagem competitiva.

#### 4 Resultados

O Quadro 2 apresenta alguns dados relevantes sobre a empresa. A empresa atua com vendas de portas em 22 estados brasileiros. Além disso, a empresa, de capital nacional, atua com representantes no comércio exterior – atuando na América do Norte, América Central, América do Sul, Europa, Estados Unidos e África.

**Quadro 2 - Dados da empresa Sincol S/A Indústria e Comércio**

Instalações físicas	1 matriz
	1 filial em Jacarezinho-PR
	1 central de negócios em São Paulo-SP
	1 reflorestadora
Marco inicial	14 de setembro de 1943
Número de funcionários	1.300
Presidente	Carlos Alberto Balvedi

Plantação em hectares	Mais de 10.000 hectares de efetivo plantio
Faturamento em 2015	R\$ 117,49 milhões

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

A Sincol S.A. utiliza madeiras provenientes de florestas conduzidas e certificadas. Em meio aos seus hectares de reflorestamento, as áreas de mata nativa recebem proteção que em conjunto com os cursos d'água preservados garantem a manutenção da biodiversidade original. Tal atividade praticada pela empresa tem por objetivo assegurar recursos naturais, no caso da empresa, sua matéria-prima, para os próximos anos. Para esse estudo, buscou-se saber quais os tipos de recursos estratégicos que podem conferir vantagem competitiva para a empresa analisada – apresentados no Quadro 3.

### Quadro 3 – Recursos existentes na organização pesquisada

Tipo de recurso	A empresa explora?	Descrição
Recursos Físicos e Tecnológicos	Sim	Recurso físico: Matéria-prima Pinus. Recurso tecnológico: máquinas e equipamentos advindos da Europa.
Recursos Humanos ou Individuais	Sim	Recursos humanos: os funcionários da organização são motivados para serem engajados e são valorizados pela empresa, tanto que grande parte dos funcionários construiu sua vida profissional na empresa. A empresa contrata colaboradores com deficiências intelectuais e/ou física.
Recursos Organizacionais	Sim	O planejamento estratégico é informal. O conselho de administração e a diretoria (nível estratégico) controlam as atividades da empresa. O estilo de liderança é familiar. As relações informais entre os colaboradores são incentivadas por meio da oferta de atividades de lazer.
Recursos Financeiros	Sim	A empresa é autossuficiente. Ela realiza poucos empréstimos bancários. O lucro é reinvestido no negócio. A empresa possui muitos ativos em forma de plantações de matéria-prima e terras.
Reputação	Sim	A empresa é reconhecida pela marca e possui como principais atributos relacionados à sua marca a qualidade e tradição. A empresa dispõe de laboratório de testes de qualidade em seus produtos.
Inovação	Sim	O setor de Planejamento & Desenvolvimento (P&D) desenvolve pesquisas para inovação nos produtos. A empresa possui traços de inovação aberta com Universidades e institutos de pesquisa.
Recursos essencial	Sim	O nome Sincol é direito de propriedade registrado. A empresa possui sistemas nas atividades realizadas pela equipe administrativa da empresa que as concorrentes não conseguem acessar.
Heterogeneidade	Sim	Localização, matéria-prima, produto difícil de ser substituído, qualidade no produto, inovação aberta, valorização dos recursos humanos e reinvestimentos dos lucros no negócio.
Imobilidade de recursos	Sim	A Sincol é instalada em Caçador-SC pela acessibilidade à matéria-prima.
VCS de longo prazo	Sim	Qualidade do produto produzido pela empresa, o engajamento das pessoas nas atividades e o modelo de gestão praticado pela organização.

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

É preciso atentar-se também para o quesito da informalidade que é muito presente na organização. Por outro lado, é possível observar que a empresa dispõe de vários recursos estratégicos que podem vir a gerar a vantagem competitiva. Esses recursos foram classificados a partir da teoria da Visão Baseada em Recursos, isto é, foram caracterizados em valioso, raro,

difícil de ser imitado e difícil de ser substituído, para, então, poder identificar se a implicação estratégica de cada recurso caracterizado é uma vantagem competitiva sustentável ou temporária, paridade competitiva ou desvantagem competitiva para a empresa.

Na empresa analisada, o planejamento estratégico, por ser informal, é uma desvantagem competitiva à organização. No passado, a empresa contratou uma empresa de consultoria para elaboração do planejamento estratégico, entretanto, na execução não teve êxito, pois houve resistência dos colaboradores. Como consequência, a empresa ficou engessada em alguns processos não podendo ser flexível aos colaboradores quando esses necessitavam de ações de estímulo da empresa. Com isso, aponta-se que a empresa possui desvantagem competitiva desse recurso. Diante do arcabouço teórico sobre esse recurso, ele é considerado como uma estratégia eficiente a ser adotada pelas organizações, podendo torná-las com uma vantagem sustentável sobre seus concorrentes, como já afirmava Porter (1985). Portanto, esse recurso pode ser transformado como uma vantagem competitiva sustentável, caso a empresa invista em seu desenvolvimento e implementação.

Na análise também foram identificados sete recursos que se apresentaram como vantagem competitiva sustentável para a empresa em estudo, são eles: recurso físico (matéria-prima), reputação (reconhecimento da marca e qualidade nos produtos e setor de P&D), recurso essencial (direito de propriedade industrial registrada e sistema inacessível pela concorrência) e imobilidade de recursos (localização em outra região). Esses recursos conferem vantagem competitiva sustentável para a organização estudada.

O primeiro recurso identificado como vantagem competitiva sustentável para a empresa em estudo é o recurso físico matéria-prima (o *pinus elliotti*). As condições climáticas da região onde a empresa está instalada são propícias para essa variedade, e essas condições não são facilmente encontradas. Assim, é possível traçar um paralelo da matéria-prima com a imobilidade de recurso. Portanto, esses recursos conferem vantagem competitiva à organização, pois ao longo do tempo são produtivos e criam valor econômico à empresa, o que corrobora com a predição de Peteraf (1993).

No item da reputação, os recursos reconhecimento da marca (tradição) e qualidade nos produtos, ligada ao setor de P&D, também se categorizaram como vantagem competitiva sustentável. A empresa possui marca reconhecida e clientes fidelizados pela oferta de produtos com alta qualidade. O desenvolvimento de produtos com qualidade é feito por meio de um controle de qualidade que é realizado com o auxílio do setor de P&D. Assim, pode-se retomar a afirmação de Barney (1991) quando relata que as empresas mantêm sua vantagem competitiva por meio da combinação de seus recursos raros, valiosos, insubstituíveis e difíceis de imitar, defendendo-se de seus concorrentes.

Os últimos recursos identificados como vantagem competitiva à organização estudada são os recursos essenciais relacionados ao direito de propriedade industrial registrada e sistema gerencial inacessível à concorrência. Da mesma forma, é possível levantar o modelo de inovação que a empresa adota – inovação aberta com Universidades e instituições de pesquisa – como uma vantagem competitiva para a empresa.

## 5 Implicações teóricas e práticas dos resultados

Este estudo destinou-se a investigar os recursos estratégicos de uma empresa madeireira capazes de gerar vantagem competitiva para a indústria. Encontraram-se os seguintes recursos estratégicos como vantagem competitiva sustentável: recurso físico (matéria-prima), reputação (reconhecimento da marca e qualidade nos produtos e setor de P&D), recurso essencial (direito de propriedade industrial registrada e sistema inacessível pela concorrência) e imobilidade de recursos (localização em outra região). Tais recursos conferem vantagem competitiva sustentável para a organização estudada.

Esses recursos, analisados sob sua possibilidade de generalização para outras empresas que atuam nesta indústria no Oeste Catarinense, são capazes de gerar e de ser a vantagem competitiva de qualquer uma destas empresas. Isto porque, utilizando-se de informações secundárias, a estrutura de capital destas empresas, modelos de gestão advindos de empresas familiares em segunda ou terceira geração, histórico de inserção no mercado nacional e internacional, e sua localização física bastante próxima – permitem sugerir que tais recursos são fundamentais.

Mesmo sendo uma investigação inicial nesta indústria, os resultados possibilitam tecer uma importante contribuição teórica da Visão Baseada em Recursos: há evidências que, mesmo de forma intuitiva, as empresas valem-se de seus recursos estratégicos para obtenção de vantagem competitiva – bem como, possuem uma natureza proativa no desenvolvimento de capacidades dinâmicas para explorar estes recursos estratégicos. Tais resultados corroboram com pesquisadores da VBR, em especial Teece, Pisano e Shuen (1997), Zott (2003) e Liao, Rice e Lu (2015).

Quanto às contribuições para a prática empresarial, o levantamento dos principais recursos estratégicos traz para discussão uma questão comum em empresas de origem familiar, e que mesmo com tradição no mercado, mantém a gestão estratégica da empresa de modo informal. Verificou-se que a falta de planejamento estratégico formal na empresa analisada representou uma desvantagem competitiva, e isso representa uma fragilidade da empresa em longo prazo – especialmente por seu tamanho e atuação em mercados diversificados (inclusive internacionais).

## 6 Limitações e sugestões de pesquisas futuras

Este estudo objetivou iniciar o debate sobre os recursos estratégicos que conferem vantagem competitiva na indústria madeireira do Oeste de Santa Catarina. Embora a empresa analisada represente de alguma forma a indústria madeireira, os resultados ora descritos devem ser tomados com cuidado. Essa questão, levanta a possibilidade de desenvolvimento de novas pesquisas, de modo a melhorar a compreensão do fenômeno e de buscar evidências para outras questões como: No que a indústria madeireira Catarinense se diferencia em termos de recursos estratégicos para a indústria do Norte do Brasil? A disponibilidade de matéria-prima é a principal preocupação da empresa na escolha de sua localização ou expansão por meio de unidades de negócio? Características voltadas aos recursos humanos possuem menos ou mais importância na indústria madeireira – considerando sua natureza primária?

Considerando ainda que este estudo levantou a questão da inovação aberta da empresa em análise com universidades e centros de pesquisa, como a inovação ocorre nesta indústria? Quais são seus principais produtos? Como a propriedade industrial pode ser desenvolvida e utilizada como vantagem competitiva nesta indústria?

## Referências

ANSOFF, H. I. *Corporate Strategy: an Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. New York: McGraw-Hill, 1965.

BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. 3. ed. Lisboa: Edições 70, 2004.

BARNEY, J. B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

- BARNEY, J. B. Integrating organizational behavior and strategy formulation research: a resource-based analysis. In: SHRIVASTAVA, P.; HUFF, A. S.; DUTTON, J. E. *Advances in strategic management*. Greenwich: Jai Press, 1992.
- BARNEY, J. B. Looking inside for competitive advantage. *Academy of management Executive*, v. 9, n. 4, p. 49-61, 1995.
- BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. *Administração estratégica e vantagem competitiva*. 3. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2011.
- CHAMBERLIN, E. *The Theory of Monopolistic Competition*. Cambridge: Harvard University Press, 1933.
- COLLINS, D. J.; MONTGOMERY, C. A. Competindo com base em recursos: estratégia na década de 1990. In: Harvard Business Review. *Estratégia corporativa*. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- DIERICKX, I.; COOL, K. Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*, v. 35, n. 12, p. 1504-1511, 1989.
- FAO. Perspectivas Agrícolas no Brasil: desafios da agricultura brasileira 2015-2024 (2015). Disponível em: <http://www.fao.org.br/download/PA20142015CB.pdf>. Acesso em jan. 2017.
- GONÇALVES, C. A.; MEIRELLES, A. de M. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas, 2004.
- LIAO, T.; RICE, J.; LU, J. The Vicissitudes of Competitive Advantage: Empirical Evidence from Australian Manufacturing SMEs. *Journal of Small Business Management*, v. 53, n. 2, p. 469-481, 2015.
- ITO, N. C.; HAYASHI, P. J.; GIMENEZ, F. A. P.; FENSTERSEIFER, J. E. Valor e vantagem competitiva: buscando definições, relações e repercussões. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 2, n. 16, p. 290-307, 2012.
- LIPPMAN, S. A.; RUMELT, R. P. Uncertain imitability: an analysis of interfirm differences in efficiency under competition. *The Bell Journal of Economics*, v. 13, n. 2, p. 418-438, 1982.
- PADILHA, Ê.; BANDEIRA-DE-MELLO, R. Uma análise da heterogeneidade de pequenas empresas à luz da Visão Baseada nos Recursos (RBV): o caso dos Serviços Profissionais de Engenharia. In: XXXI Encontro da ANPAD – EnANPAD, Rio de Janeiro- RJ, 31., *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.
- PENROSE, E. *The theory of growth of the firm*. London: Basil Blackwell, 1959.
- PETERAF, M. A. The cornerstones of competitive advantage: a resource based-view. *Strategic Management Journal*, v. 12, n. 3, p. 95-117, 1993.
- PORTER, M. E. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: FreePres, 1985.

TEECE, D.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic Management. *Strategic Management Journal*, v. 18, n. 7, p. 509-533, 1997.

TRIVIÑOS, A. N. S. *Introdução à pesquisa em ciências sociais*. São Paulo: Atlas, 1987.

VASCONCELOS, F. C.; CYRINO, Á. B. Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. *Revista de Administração de empresas*, v. 4, n. 40, p. 20-37, 2000.

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

WILLIAMSON, O. E., Strategizing, Economizing, and Economic Organization. *Strategic Management Journal*, v. 12, n. SPECIAL ISSUE, p. 75-85, 1991.

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

ZOTT, C. Dynamic Capabilities and the Emergence of Intraindustry Differential Firm Performance. *Strategic Management Journal*, v. 24, n. 2, p. 97-125, 2003.